

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CONTABILIDADE,  
FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS**

**ACTIVITY-BASED COSTING NAS EMPRESAS  
FINANCEIRAS EM PORTUGAL**

**Rogério da Silva Miguel**

Orientador: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Eduardo Barbosa do Couto

Vogais: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio

Mestre Pedro Nuno Rino Carreira Vieira

Lisboa, Janeiro 2010

## RESUMO

Desde os finais dos anos 80 tem-se mostrado que o *Activity-based costing* (ABC) é uma ferramenta que permite um maior rigor no cálculo dos custos dos produtos/serviços bem como orienta os gestores para as verdadeiras causas ou factores geradores de custos, permitindo, assim, orientar os gestores no sentido de criar valor na própria cadeia de valor da empresa. No entanto, alguns autores (Cohen *et al.*, 2005 e Roztock, 2004) afirmam que o grau de adopção do ABC no mundo é relativamente reduzido face à divulgação que tem recebido.

O presente trabalho visa medir o grau de adopção do ABC, as razões para a sua implementação ou não, a forma da sua utilização, o sucesso na implementação, as condições que afectaram a implementação, os seus benefícios e a associação entre a adopção e a performance nos bancos e empresas de seguros em Portugal. Os resultados obtidos indicam que 54% das empresas financeiras portuguesas adoptaram o ABC e na maioria dos casos como sistema de custeio principal. Dadas as características do sector, o estudo revela que a principal motivação para a sua adopção prende-se com a obtenção de custos mais precisos para efeitos de pricing.

No que concerne à implementação do ABC verifica-se o papel crucial da gestão de topo na liderança deste processo. Por outro lado, o tempo despendido, o volume de trabalho e o processo de recolha de dados são alguns factores revelados no estudo como obstáculos à implementação com sucesso do ABC.

Por último, o ABC permitiu que as empresas obtivessem benefícios de vária ordem (e.g. melhorar o cálculo dos custos do produto) e sobretudo, apresentem uma performance financeira superior às suas congéneres que não adoptaram o ABC.

**Palavras-chave:** Activity-Based Costing; Performance; Sistemas tradicionais de custeio; Bancos; Empresas de seguros

## ABSTRACT

Since the end of the 80s has shown that the Activities Based Costing (ABC) is a tool that allows greater precision in calculating the cost of products / services and guide the managers for the real causes and events of costs, this is geared to managers to create value in the value chain of the company. However, some authors (Cohen *et al.*, 2005 and Roztocki, 2004) argue that the degree of adoption of ABC in the world is relatively small compared to the disclosure that it has received.

This study aims to measure the degree of adoption of ABC, the reasons to implement or not the order of their use, the success in implementation, the conditions that affect the implementation, its benefits and the association between the adoption and performance in banks and insurance companies in Portugal. The results indicate that 54% of financial firms Portuguese adopted the ABC and in most cases as the principal costing system. Given the characteristics of the sector, the study reveals that the principal motivation for its implementation is related to obtaining more accurate cost for the pricing.

Regarding to the implementation of ABC there is the crucial role of top management to lead this process. Moreover, the time spent, the amount of work and the process of data collection are some factors revealed in the study as barriers to successful implementation of ABC.

Finally, ABC has allowed the company to obtain benefits of several orders (e.g. improving the costing of the product) and most importantly, show a superior financial performance to their counterparts that have not adopted ABC.

**Keywords:** Activity-Based Costing; Performance; Traditional Costing Systems; Banks; Insurance companies

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Mestre António de Carlos de Oliveira Samagaio, meu orientador, por toda a atenção e cuidados na orientação do trabalho proposto e na revisão atenta deste trabalho de mestrado.

A todas as empresas que aceitaram responder ao questionário, e que tornaram possível a recolha da informação necessária para a realização da parte empírica.

Ao IPAD – Instituto de Apoio ao Desenvolvimento, pelo financiamento dos meus estudos durante os últimos sete anos.

À Fernanda, pelo companheirismo, carinho, amor e amizade.

E finalmente, a minha família.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
AGRADECIMENTOS.....	III
ÍNDICE GERAL.....	IV
ÍNDICE DE TABELAS.....	V
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DOS SERVIÇOS FINANCEIROS.....	4
2.1 Características e Tipos de dos Serviços e Produtos.....	4
2.2 Bancos.....	5
2.3 Empresas de seguros.....	7
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA.....	11
3.1 Conceito de ABC.....	11
3.2 Grau de Adopção do ABC.....	14
3.3 Processo de implementação do ABC.....	17
3.3.1 Condições para implementação bem sucedida do ABC.....	17
3.3.2 Dificuldades e ambiente para implementação do ABC.....	18
3.3.3 Benefícios com a implementação do ABC.....	19
3.3.4 Implicações do ABC na Performance das Empresas.....	21
CAPÍTULO IV – DADOS E METODOLOGIA.....	24
4.1 Descrição da amostra.....	25
4.2 Metodologia Adoptada.....	24
CAPÍTULO V – RESULTADOS EMPÍRICOS.....	27
5.1 Grau de adopção do ABC.....	27
5.2 Razões para não implementar o ABC.....	28
5.3 Razões para implementação do ABC.....	29
5.4 Forma de utilização do ABC.....	30
5.5 Factores que implicam a implementação com sucesso do ABC.....	30
5.6 Factores que dificultam a implementação com sucesso do ABC.....	33
5.7 Os benefícios derivados da implementação do ABC.....	36
5.8 Adopção do ABC e a Performance.....	40
6. Conclusões.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Peso dos Juros e Proveitos Equiparados no Produto Interno Bruto (milhões de euros).....	6
Tabela 2 – Evolução do Peso dos Custos Indirectos no Total Non-Interest Costs (milhões de euros).....	7
Tabela 3 – Peso dos Prémios Brutos Emitidos no Produto Interno Bruto (milhões de euros) .....	9
Tabela 4 – Peso dos custos líquidos de resseguro com sinistros nos custos totais (milhões de euros).....	10
Tabela 5 – Peso dos custos indirectos nos custos de exploração a imputar aos produtos (milhões de euros).....	10
Tabela 6 – Razões para implementação do ABC .....	13
Tabela 7 – Resultados dos estudos sobre o grau de adopção do ABC em Portugal .....	15
Tabela 8 – Formas de utilização do ABC .....	16
Tabela 9 – Causas para a não adopção do ABC .....	16
Tabela 10 – Determinantes da implementação com sucesso do ABC.....	18
Tabela 11 – Factores que dificultam a implementação do ABC com sucesso .....	19
Tabela 12 – Benefícios derivados da implementação do ABC .....	20
Tabela 13 – Cenários da performance com a implementação do ABC .....	22
Tabela 14 – Implicações da adopção do ABC na performance financeira das empresas .....	22
Tabela 15 – Composição da amostra .....	26
Tabela 16 – Grau de adopção do ABC .....	27
Tabela 17 – Teste de igualdade de médias sobre o grau de adopção.....	27
Tabela 18 – Razões para não implementação do ABC.....	28
Tabela 19 – Razões para a implementação do ABC.....	29
Tabela 20 – Forma de utilização do ABC.....	30
Tabela 21 – Factores que contribuíram para a implementação com sucesso do ABC ...	31
Tabela 22 – Teste de igualdade dos graus de aceitação do ABC .....	33
Tabela 23 – Factores que dificultam a implementação do ABC com sucesso .....	34
Tabela 24 – Teste de igualdade dos graus de dificuldade.....	36
Tabela 25 – Benefícios derivados da implementação do ABC .....	37
Tabela 26 – Teste de igualdade de graus de satisfação.....	40
Tabela 27 – Adopção do ABC e Performance.....	40
Tabela 28 – Teste de igualdade das médias das rendibilidades dos capitais próprios nos bancos .....	41
Tabela 29 – Teste de igualdade das médias das rendibilidades dos capitais próprios empresas de seguros.....	41
Tabela 30 – Teste de igualdade das médias das rendibilidades dos capitais investidos nos bancos.....	41
Tabela 31 – Teste de igualdade das médias das rendibilidades dos capitais investidos nas empresas de seguros .....	41

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

O presente estudo empírico tem como objectivo a análise do grau de adopção do Activity-based costing (ABC), das possíveis razões para a sua implementação, das condições que afectaram a sua implementação e das consequências ao nível da performance das instituições bancárias e seguradoras (agora em diante designadas por empresas financeiras) a operarem em Portugal. Conforme é referido por Davila e Foster (2005), o estudo da adopção dos sistemas de contabilidade de gestão continua a ser uma temática central na investigação em contabilidade.

O contexto actual onde as empresas financeiras estão inseridas é diferente do que se passava a algumas décadas atrás. De facto, o progresso tecnológico acompanhado por um processo de desmantelamento de barreiras político-administrativas contribuiu para a liberalização do movimento de capitais e dos serviços financeiros. Por exemplo, a receita global de prémios do mercado segurador mundial ascendeu, em 2007, a 4.601 mil milhões dólares norte-americanos, o que representou 7,49% do produto interno bruto mundial, enquanto à dez anos atrás era de 2.129 mil milhões de dólares (Sigma, Swiss Reinsurance Company, 1999 e 2008). Por conseguinte, o sector financeiro tem sido daqueles onde mais se tem notado o processo da globalização com consequências ao nível da competitividade entre as empresas financeiras. Esta nova realidade tem conduzido a fortes investimentos em tecnologias de informação (e.g. homebanking), proliferação de canais de distribuição, criação de novos produtos financeiros, serviços de acompanhamento do cliente, entre outros (Caiado e Caiado, 2006). Neste contexto, os recursos utilizados no desenvolvimento do negócio tem vindo a concentrar-se cada vez mais em custos indirectos face ao objecto do custo e sobretudo não relacionados com o volume de output. Por isso, torna-se fundamental nestas organizações possuírem um sistema de apuramento de custos que contribua para uma gestão mais eficaz e eficiente das operações, tendo para isso melhor informação para a tomada de decisão, controlo e avaliação da performance individual e colectiva e apuramento dos custos dos objectos – papel dos sistemas de contabilidade de gestão (Drury, 2008). Na opinião de Alles e Datar (1998), a escolha do sistema de custeio é sobretudo uma variável endógena e estratégica e a existência de má informação sobre os custos dos produtos conduz a uma má estratégia competitiva (Cooper e Kaplan, 1988).

Em ambientes concorrenciais de maior complexidade como o que se verifica no sector financeiro, os sistemas de custeio tradicionais tornam-se obsoletos e irrelevantes (Johnson e Kaplan, 1991) para a concretização dos papéis que são atribuídos aos sistemas de contabilidade de gestão. A preocupação de que todos os custos indirectos tenham de ser considerados na valoração dos objectos, desvia a atenção dos gestores para que encontrem critérios de imputação dos custos indirectos. A diversidade de custos indirectos cria uma dificuldade dos gestores encontrarem bases de imputação que estejam correlacionadas com esses custos. Por isso, trata-se de um sistema que é propenso a induzir os gestores a tomarem decisões erradas com consequências nefastas na competitividade da empresa, no consumo exagerado de recursos e no desvio da atenção dos gestores para questões que não explicam o desempenho de cada divisão (Cooper e Kaplan, 1998).

No final dos anos 80, Kaplan e Cooper sugerem o ABC como um sistema em que os custos são acumulados nas actividades e depois através de uma grande variedade de cost drivers, os custos das actividades são imputados aos objectos de custo. Trata-se um sistema que proporciona informação mais correcta e relevante sobre os custos das empresas, sendo útil essa informação para as decisões sobre a formação do preço, design de produtos, redução de custos, entre outras (Cucuzza e Ness, 1995; Innes e Mitchell, 1995; Krumwiede, 1998). Apesar do ABC ser dos instrumentos de Contabilidade de Gestão mais amplamente estudados, raros são os trabalhos que tem procurado analisar a sua adopção pelas empresas financeiras (Sapp *et al.*, 2005). Apesar do papel que assumem na economia mundial relevado até na actual crise económico-financeira, a maioria dos estudos não engloba o sector financeiro (e.g. Tomás *et al.*, 2008).

Embora o ABC seja reconhecido pela comunidade académica e consultores como um instrumento que apresenta vantagens, a realidade evidência um número de implementações relativamente reduzido (Tomás *et al.*, 2008) e um largo número de implementações que não produzem benefícios significativos (Mishra e Vaysman, 2001). Por conseguinte, importa perceber qual o grau de sucesso na adopção do ABC nas empresas financeiras portuguesas e em que medida esse instrumento pode contribuir para que as empresas financeiras tenham uma melhor performance. Conforme é referido por Ittner *et al.* (2002) existe pouca evidência empírica que as empresas que adoptam o ABC aumentam a sua performance e sobretudo melhoram o seu desempenho face às empresas concorrentes que não adoptam.



Por último, um dos objectivos associados ao presente estudo visa analisar em que medida os resultados obtidos são diferentes daqueles que resultaram das investigações produzidas em outros países. Conforme é expresso na teoria da contingência, as características culturais associadas a cada país influenciam o processo de concepção e implementação dos sistemas de controlo de gestão (Chenhall, 2003). Este facto é corroborado pelo estudo de Brewer (1998) em que encontrou diferenças na adopção do ABC por uma empresa que actuava na Malásia e nos EUA. Com excepção dos dois estudos de caso em bancos produzidos por Vieira (2002) e Carvalho (2008), os poucos estudos desenvolvidos sobre a temática do ABC nas empresas portuguesas têm incidido em empresas não financeiras (e.g. Tomás *et al.*, 2008). Ao contrário dos referidos estudos de caso, o presente trabalho procurará analisar dois grupos de organizações que são consideradas empresas financeiras – bancos e seguradoras.

Após esta introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos adicionais. No capítulo 2 será feita uma caracterização do sector dos serviços financeiros para melhor compreensão da importância do ABC para este sector. No capítulo 3 faz-se uma análise a alguns estudos desenvolvidos anteriormente sobre a temática do processo de adopção do ABC e suas consequências na performance das empresas. No capítulo 4 descreve-se os procedimentos para obter os dados e caracteriza-se a metodologia adoptada na investigação conduzida. Os resultados e a comparação com estudos entretanto desenvolvidos são apresentados no capítulo 5. Por último, no capítulo 6, seguem-se a discussão dos resultados e as principais conclusões.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DOS SERVIÇOS FINANCEIROS**

Segundo Pereira (2002), a expressão Sistema Financeiro pode ser encarada sob dois pontos de vista: por um lado, como o conjunto de normas, instituições e mecanismos que regulam a actividade financeira em geral e por outro, como o conjunto de instituições, empresas e organismos com intervenção directa ou indirecta na actividade financeira. Tradicionalmente, o sistema financeiro integra três subsectores: o sector bancário, o sector segurador e o sector dos valores mobiliários. No entanto, Dos Santos (2002) afirma que actualmente a fronteira entre os três sectores tem-se vindo a esbater, devido essencialmente a um processo de integração tecnológico, geográfico e funcional. De uma forma mais generalista, utiliza-se frequentemente o termo sistema financeiro em vez de sistema bancário, para englobar, quer os bancos, quer outras instituições de crédito, empresas de seguros, quer ainda as sociedades financeiras.

Actualmente é indiscutível o papel essencial do sector financeiro no funcionamento e desenvolvimento económico e social de uma sociedade, nomeadamente a portuguesa. Por um lado, por meio da actividade bancária, através da captação e aplicação de fundos (Caiado e Caiado, 2006). Por outro lado, através da actividade seguradora, quer na protecção da actividade diária de famílias, empresas e outras entidades públicas e privadas, quer na captação da poupança a médio e longo – prazo (Dos Santos, 2004). A existência de empresas financeiras competentes e profissionais têm um efeito sistémico, que se traduz na redução do risco e no aumento da eficiência. Em ambos os casos, existe uma vantagem social para a economia que não seria possível na ausência de um sistema financeiro que cumpra o seu papel de intermediário.

### **2.1 Características e Tipos de dos Serviços e Produtos**

Em termos gerais, as empresas financeiras pertencem ao sector dos serviços fornecendo serviços ou produtos intangíveis aos seus clientes. De acordo com Berry (1980), um serviço é na sua essência um desempenho e, como tal, intangível: não pode ser visto, tocado ou testado antes de ser prestado e a sua aquisição não confere posse mas apenas consumo/uso. Segundo Donnelly *et al.* (1984), o conceito de intangibilidade, constitui a principal característica dos serviços, encerrando para além do seu significado

evidente (i.e. aquilo que não pode ser tocado), a noção de algo vago ou impreciso, do que não é facilmente definido, formulado ou compreendido.

Para Maher *et al.* (1997) e Atkinson *et al.* (2001), ao contrário do que ocorre com as empresas industriais, as empresas de serviços não produzem, antecipadamente, os serviços para os ter em “stock” há, sim, uma entrega em tempo real, logo as imperfeições são difíceis de detectar antes de serem notadas pelos clientes. Desse modo, como refere Kotler (1991), a maior percepção de risco associado à aquisição de serviços tem geralmente como consequência: 1) uma maior confiança em passa-palavra do que em outras formas de promoção; 2) a avaliação de qualidade a partir do preço, do pessoal e das pistas físicas disponíveis; 3) uma grande fidelidade quando existe satisfação.

Para além de características comuns à generalidade dos serviços, os serviços financeiros distinguem-se por algumas propriedades específicas. Por um lado, pressupõem um regime de prestação contínua que implica geralmente uma relação “contratual” entre a organização e os seus clientes (Lovelock, 1992; McKechnie, 1992). Por outro lado, os serviços financeiros assumem também responsabilidade fiduciária, ou seja, obrigam-se implicitamente à salvaguarda dos interesses dos seus clientes no que respeita à gestão de fundos e aconselhamento financeiro (Ennew *et al.*, 1993).

## **2.2 Bancos**

A actividade bancária vem desempenhando, ao longo dos tempos, uma função relevante e até mesmo imprescindível para o funcionamento de qualquer economia. Alguns agentes económicos possuem poupanças em excesso e não estão dispostos ou não sabem aplicá-la, enquanto outros, pelo contrário, não desfrutando de meios financeiros suficientes, estão motivados para efectuar determinadas aplicações, quer na área das operações de tesouraria, quer na área do investimento, incorrendo obviamente no respectivo risco. Cabe então aos bancos pôr em contacto estes dois tipos de agentes económicos, denominados aforradores e investidores. Para tal, os bancos procedem à captação da poupança disponível dos aforradores, pagando-lhes o respectivo juro, e em seguida canalizam-na para os investidores, recebendo destes um determinado rendimento. Na Tabela 1 evidencia-se o peso crescente dos Juros e Proveitos Equiparados no Produto Interno Bruto a preços de mercado em Portugal no período 2004-2007.

**Tabela 1 – Peso dos Juros e Proveitos Equiparados no Produto Interno Bruto  
(milhões de euros)**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Juros e proveitos equiparados	13.011	14.496	17.809	24.018
PIB a preços de mercado	144.274	149.123	155.322	162.756
Juros e proveitos equiparados / PIBpm	9,02%	9,72%	11,47%	14,76%

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, 2007

Segundo Caiado e Caiado (2006) é extraordinariamente alargado e variado o leque de produtos e serviços financeiros que os bancos negociam nos balcões da sua rede de agências, sobretudo quando se entra na especificidade de cada um deles. Resumidamente apresentam-se os grupos de produtos e serviços comercializados pelas instituições bancárias:

- Produtos de captação de fundos:
  - Depósitos;
  - Recursos interbancários e outros recursos alheios;
  - Capitais próprios.
- Produtos de aplicação de fundos:
  - Crédito sobre clientes;
  - Aplicações interbancárias;
  - Aplicações em títulos;
  - Outras aplicações remuneradas.
- Serviços bancários:
  - Serviços bancários domésticos;
  - Serviços bancários de mercados;
  - Serviços bancários internacionais;
  - Serviços bancários de consultoria e diversos.

Ao contrário, do que acontece nos produtos industriais, nos produtos e serviços bancários não é razoável usar a tradicional quota de imputação dos custos indirectos em função da mão-de-obra directa ou dos materiais directos (Sapp *et al.*, 2005). Há que notar que alguns custos podem ser atribuídos directamente a um produto ou cliente, no entanto, uma parte significativa dos recursos das empresas financeiras são utilizados em prol de vários objectos (produtos, clientes ou segmentos). De acordo com Max (2003),

os custos indirectos são superiores a 50% dos “total non-interest costs” em muitos bancos, facto que se confirma também em Portugal (Tabela 2).

**Tabela 2 – Evolução do Peso dos Custos Indirectos no Total Non-Interest Costs (milhões de euros)**

	2004	2005	2006	2007
Custos Indirectos	3.172	3.477	3.509	3.991
Total Non-Interest Costs	5.459	6.001	6.431	7.031
Custos Indirectos/Total Non-Interest Costs	58,1%	57,9%	54,6%	56,8%

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, 2007

A gestão dos produtos e serviços bancários tem tendência a ser exercida de forma cada vez mais integrada, procurando fazer uma repartição equilibrada do valor distribuído ao cliente. Para que isso suceda é necessário que os gestores dos produtos activos e passivos possam visualizar previamente os efeitos das decisões tomadas não só em termos de rendibilidade, mas também nos efeitos sobre a liquidez, a solvabilidade e o risco. Os Bancos têm vindo a centrar a sua acção na venda cruzada de produtos e serviços adaptados às necessidades dos clientes, integrando em simultâneo, operações sobre títulos, crédito, contas poupança, depósitos, etc. Qualquer operação feita pelo Banco, quer seja uma operação de captação quer de aplicação fundos ou de serviços, obriga a quantificar os efeitos daí resultantes. Desse modo, torna-se necessária a existência de um sistema de custeio que seja eficiente na mensuração de tais operações.

### 2.3 Empresas de seguros

A actividade seguradora e resseguradora, sendo uma das mais importantes do sistema financeiro, desempenha importantes funções, quer na protecção da actividade diária de famílias, empresas e outras entidades públicas e privadas, quer na captação da poupança a médio e a longo prazo.

Segundo Caiado e Caiado (2006), as empresas de seguros têm numerosos produtos que transaccionam com os clientes, geralmente intermediados por instituições de crédito, sociedades financeiras, angariadores e outras entidades autorizadas para o efeito. Resumidamente apresentam-se os produtos agrupados por ramos comercializados pelas empresas seguradoras:

- Ramo vida:
  - Seguro de vida;
  - Seguro de nupcialidade e seguro de natalidade;

- Seguros ligados a fundos de investimento;
- Operações de capitalização;
- Gestão de fundos colectivos de reforma (fundos de pensões).
- Ramo não vida:
  - Acidentes, que compreende as seguintes modalidades: acidente de trabalho, acidentes pessoais e pessoas transportadas;
  - Doença;
  - Veículos terrestres;
  - Veículos ferroviários;
  - Aeronaves;
  - Embarcações marítimas, lacustres e fluviais;
  - Mercadorias transportadas;
  - Incêndio e elementos de natureza;
  - Outros danos em coisas;
  - Responsabilidade civil de veículos terrestres a motor;
  - Responsabilidade civil de embarcações marítimas, lacustres e fluviais;
  - Responsabilidade civil geral;
  - Crédito;
  - Caução;
  - Perdas pecuniárias;
  - Protecção jurídica;
  - Assistência, que compreende, por exemplo as pessoas em deslocação.

As empresas de seguros realizam uma actividade que consiste na prestação de um serviço de cobertura de risco mediante o recebimento de determinada quantia (prémio) e a assumpção das consequências derivadas da ocorrência desses acontecimentos que tem natureza aleatória. Em alguns casos, tal fenómeno é certo mas indeterminado no que respeita ao tempo. Na Tabela 3 evidencia-se o peso crescente dos prémios brutos emitidos no produto interno bruto a preços de mercado no período 2004-2007 em Portugal.

**Tabela 3 – Peso dos Prémios Brutos Emitidos no Produto Interno Bruto (milhões de euros)**

	2004	2005	2006	2007
Prémios	10.337	13.445	12.920	13.685
PIBpm	144.274	149.123	155.323	162.756
Prémios/PIBpm	7,2%	9,0%	8,3%	8,4%

Fonte: Instituto de Seguros de Portugal, 2007

A actividade seguradora enquadra-se genericamente dentro do sector de serviços, visto que não há lugar ao processo de transformação em si. Segundo Aguilar (1993), a actividade económica destas empresas comporta algumas características que têm impacto na concepção dos sistemas de contabilidade de gestão, a saber:

- a) Desconhecimento no momento da fixação do preço do produto (prémio), dos custos reais a suportar em caso da realização do risco coberto;
- b) A necessidade de proceder a estimativas para cálculo dos custos com sinistros e por conseguinte dos resultados;
- c) Subcontratação da actividade de venda de produtos através de agentes que possuem uma relativa autonomia de gestão;
- d) Ausência da tradicional base de imputação dos inventários como critério de imputação dos custos indirectos;
- e) Especialização do exercício dos proveitos associados às apólices contratadas em relação ao período de cobertura dos riscos;
- f) Dentro dos custos técnicos e não técnicos destacam-se os custos com sinistros, comissões e custos de exploração. Os custos das empresas de seguros são na sua maioria de natureza directa (custos associados as apólices), dizendo respeito aos sinistros e das comissões, que representam aproximadamente 70% do custo total. No entanto, o problema fundamental de imputação de custos centra-se nos custos de exploração concretamente nos custos indirectos de exploração, que são imputados aos centros de custos e produtos mediante critérios arbitrários que se têm apresentado de utilidade muito reduzida para os gestores. Estes custos variam entre os 70% e 80% dos custos de exploração.

Nas Tabelas 4 e 5 evidenciam-se os pesos dos custos com sinistros nos prémios brutos emitidos e dos custos indirectos nos custos a imputar aos produtos em Portugal no período 2004-2007.

**Tabela 4 – Peso dos custos líquidos de resseguro com sinistros nos custos totais (milhões de euros)**

	2004	2005	2006	2007
Custos com sinistros	7.168	7.435	8.605	10.639
Custo total	11.729	15.355	15.569	16.020
Custos com sinistros/Custo total	61,1%	48,4%	55,3%	66,4%

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, 2007

**Tabela 5 – Peso dos custos indirectos nos custos de exploração a imputar aos produtos (milhões de euros)**

	2004	2005	2006	2007
Custos indirectos	1.045	1.050	1.090	1.127
Custos de exploração	1.253	1.317\$	1.381	1.460
Custos indirectos/Custos de exploração	83,4%	79,7%	78,9%	77,2%

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores, 2007

Em suma, o sector financeiro é essencial no funcionamento e desenvolvimento económico e social de uma sociedade, nomeadamente a portuguesa. É um sector complexo dado a multiplicidade e características dos produtos e serviços que oferece (prestação contínua e responsabilidade fiduciária). Dado o elevado volume dos custos indirectos no sector financeiro, existe a necessidade de um sistema de custeio que proporcione informação que seja útil na gestão mais eficaz e eficiente das operações responsáveis pelo aparecimento desses custos.



## **CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 Conceito de ABC**

Os sistemas tradicionais de apuramento de custos têm-se apresentado de utilidade muito reduzida para os gestores em empresas que operem em ambientes complexos e com multi-produtos. De facto, o seu contributo para o apoio à tomada de decisão é bastante limitado e, muitas vezes, nefasto devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos de actividades de suporte. Cooper e Kaplan (1991) declaram que há 5 fontes causadoras das distorções nos sistemas de custeio tradicionais e as descrevem da seguinte forma:

- 1) Apesar de alguns custos serem imputados aos produtos não existe todavia uma relação causal entre o custo e o objecto ou então uma relação proporcional entre ambos. Por exemplo, os custos de pesquisa e desenvolvimento para futuros lançamentos, os custos de excesso de capacidade (ou capacidade ociosa) e as despesas corporativas (custos de “overhead” corporativo) representadas por pensões e benefícios aos trabalhadores aposentados.
- 2) Em sentido oposto, os sistemas tradicionais não consideram alguns dos custos (e.g. custos com garantias, custos com o processo de comercialização) que estão relacionados com o produto que está sendo produzido ou ao cliente que está sendo atendido.
- 3) Imputação de custo somente a uma porção do produto, quando este é complexo. Por exemplo, se o produto compõe-se de parte tangível (bem) e parte intangível (serviço), normalmente imputa-se todo o custo à parte tangível.
- 4) Imputação incorrecta de custos indirectos aos produtos. Por exemplo, usar valor médio de mão-de-obra em processos produtivos de produtos que requerem mão-de-obra mais especializada (e por isso mais cara) face aos restantes produtos.
- 5) Tentativa de imputar os custos comuns ou custos conjuntos a produtos por volume produzido. Qualquer tentativa de imputação de custos a tais produtos é considerada arbitrária e carente de critério fundamentado.

Os sistemas tradicionais possuem orientação funcional, assim recolhem e manuseiam custos por função (departamentos) e natureza (e.g. mão-de-obra, material, amortizações, etc.). Além disso, esses sistemas não mensuram os custos dos processos, clientes, mercados etc. Conclui-se, então, que é oportuna a procura por sistemas de custeio mais adequados.

O ABC é um método de custeio desenvolvido por Cooper e Kaplan em meados da década de 80. Rodrigues e Martins (2004) referem que, o ABC é caracterizado pela acumulação dos custos nas actividades de uma organização, seguindo-se a imputação desses custos aos produtos/serviços, através dos activity cost drivers. As empresas incorrem em custos, apenas quando as actividades do negócio são desempenhadas pois é nesse momento que existe a necessidade de consumir recursos. As actividades são os verdadeiros factos geradores dos custos das empresas. Assim, a imputação dos custos aos objectos devem ser em função do nível de utilização que estes fazem das actividades.

Apesar das diferenças face ao sistema de custeio tradicional, Maher *et al.* (1997) referem que existem controvérsias acerca do real valor do ABC. Estes autores alegam que este método é apenas um prolongamento do método dos centros de custos – metodologia que está focada na estrutura organizacional e não considera de que forma o processo de negócio da empresa é desenvolvido. No entanto, alguns autores (Innes e Mitchell, 1989; Innes e Mitchell, 1998; Khoury e Ancelvicz, 1999; Clarke e Mullins, 2001; Albright e Lam, 2006), referem que o ABC difere do sistema de custeio tradicional visto dar um tratamento diferente aos custos indirectos que não variam proporcionalmente com o volume de produção. Por outras palavras, o ABC reconhece mais tipos de bases de imputação, ou seja, utiliza indutores de custo relacionados com as actividades visto que a distribuição dos custos é feita antes de mais pelas actividades. Por isso, Gering (1999) refere que o ABC foi desenvolvido para dominar as deficiências do custeio tradicional e servir como ferramenta de tomada de decisão estratégica. Spedding e Sun (1999) concordam que o ABC pode ajudar a rectificar os problemas do sistema de custeio tradicional, mas não os resolve todos. De facto, continuam a restar alguns custos (em menor dimensão) que são comuns a várias actividades.

Para Cooper (1990), o ABC é um sistema de custeio total, pois imputam-se todos os custos que estão verdadeiramente relacionados com os objectos. Todavia, Cooper e Kaplan (1988) referem que existem dois tipos de custos que devem ser excluídos do sistema ABC: o custo de excesso de capacidade (que não deve ser imputado aos produtos individualmente) e o custo de pesquisa e desenvolvimento para novos produtos e novas linhas de produção. Daí que aconselhem a separação do custo de pesquisa e desenvolvimento em duas categorias: o custo relacionado com as melhorias e modificações dos produtos e linhas existentes e o custo relacionado com os novos produtos. Os mesmos autores destacam também que o ABC não é desenhado para tomar

decisões automáticas, mas sim, para fornecer informação mais correcta acerca das actividades de produção e actividades de manutenção e, ainda do custo dos produtos. É uma ajuda para os gestores tomarem melhores decisões acerca do desenho do produto, preço, marketing, mix dos produtos e encoraja os melhoramentos contínuos das operações. Em suma, atendendo ao seu conceito de funcionamento, trata-se de um sistema que permite melhorias no cálculo dos custos das actividades, produtos, serviços e clientes, bem como, proporciona igualmente informação económica aos gestores sobre a eficiência dos processos. A Tabela 6 apresenta uma síntese dos motivos identificados por Martins *et al.* (2007) para as empresas implementarem o ABC.

**Tabela 6 – Razões para implementação do ABC**

- 
- |    |   |
|----|---|
| 1. | Conhecimentos das causas do aumento ou redução dos custos                               |
| 2. | Custos mais precisos para definição dos preços  |
| 3. | Melhoria nos processos e práticas de criação de novos produtos                          |
| 4. | Melhoria nos processos e práticas de marketing  |
| 5. | Na estrutura de custos da empresa existe uma componente importante de custos indirectos |
| 6. | Utilização do ABC é prioritária   |
- 

No que diz respeito às empresas financeiras a multiplicidade e complexidade de produtos e serviços que oferecem aos seus clientes, bem como, a evolução dinâmica do ambiente onde operam, tornam a contabilidade de gestão cada vez mais uma ferramenta fulcral para compreender, controlar e tornar mais cada vez mais competitiva a trajectória destas empresas (Alvarez, 1994; Bustos, 1995; Adams, 1996; Kocakulah, 2007).

Segundo Kocakulah (2007), tradicionalmente quando o banco tenta determinar a rentabilidade de um crédito, a maioria dos custos (salários, custo com fundos e provisões para perdas de empréstimos) são simplesmente atribuídos com base numa percentagem sobre o total do portfolio. No entanto, este método só é apropriado se todos os créditos fossem iguais. O autor ainda afirma que sem uma verdadeira compreensão dos custos de um crédito, torna-se difícil para a gestão do banco decidir, quais os melhores recursos para cada crédito. E conclui referindo que para a obtenção de uma melhor e mais precisa compreensão dos custos reais, o banco deveria implementar o ABC.

Quanto às empresas de seguros, Adams (1996) afirma que estas empresas actuam em mercados altamente competitivos. Adicionalmente, uma quota parte dos custos não variam com a actividade (i.e. são custos fixos) e não são facilmente imputados aos objectos (i.e. são custos indirectos). Por isso, esse autor é da opinião que a informação proporcionada pelo ABC ajuda *os gestores de empresas de seguros de vida a estarem em melhor posição para definir prioridades e processos de negócios directos para servir as necessidades dos clientes de forma mais completa. Mais importante, o ABC pode alterar a forma como as pessoas em empresas de seguros de vida pensam sobre seu negócio e as tarefas que elas executam.*

Em suma, a literatura revela-nos que o ABC constitui um importante instrumento de gestão para as empresas que operam em ambientes de forte concorrência, ofereçam uma gama alargada de produtos e uma parte significativa dos custos são indirectos e fixos. Estes factos são facilmente visíveis no sector financeiro português conforme o evidenciado na Capítulo 2. Por isso, os potenciais benefícios para as empresas financeiras podem revelar-se ao nível de uma informação mais rigorosa sobre os custos, uma visão mais clara sobre os custos de produção e melhor informação sobre o desempenho operacional e o planeamento estratégico.

### **3.2 Grau de Adopção do ABC**

Desde a década de 90, vários estudos tem vindo a ser desenvolvidos com o objectivo de identificar o grau de adopção do ABC pelas empresas. Estudos realizados por diversos autores como Baird *et al.* (2004), Cohen *et al.* (2005), Kaplan e Anderson (2004), Sapp *et al.* (2005) e Wilson (2005) sugerem que, ao longo da última década, a tendência nos países desenvolvidos, tem sido de aumento do grau adopção do ABC. Em países como Austrália, E.U.A, Irlanda e Reino Unido por exemplo, entre o início dos anos 1990 e 2005 indicam um aumento do grau de adopção do ABC em cada um destes países. De acordo com esses estudos, o grau da adopção do ABC nas 500 maiores empresas industriais americanas aumentou de 25% para 52% (Kiani e Sangeladji, 2003) e nas 1000 maiores empresas do Reino Unido aumentou de 6% para 23% (Tayles e Drury, 2001). Há que realçar ainda que no Reino Unido o estudo conduzido por Innes *et al.* (2000) mostrou que o nível de adopção de 14,3% nas empresas industriais, 12,1% nas empresas de serviços e 40,7% nas empresas do sector financeiro. Nas empresas industriais da Austrália de 1997 para 1998 o nível de adopção passou de 12% para 56% (Chenhall e Langfield-Smith, 1998). Já na Irlanda, no estudo conduzido por Pierce e

Brown (2004) obtiveram-se graus de adopção de 34,9% nas empresas industriais, 17,8% nas empresas de serviços e 28,6% nas empresas do sector financeiro.

Em Portugal, os estudos empíricos produzidos têm se focalizado essencialmente nas empresas não-financeiras. Na Tabela 7 é apresentada uma síntese dos trabalhos produzidos com base na realidade portuguesa.

**Tabela 7 – Resultados dos estudos sobre o grau de adopção do ABC em Portugal**

<b>Autor</b>	<b>Grau de adopção</b>
Alves (2002)	73% das 69 maiores empresas industriais mas apenas 22% das empresas utilizam com frequência
Duarte (2002)	8,1% das 62 melhores e maiores empresas e 6 empresas em fase de implementação
Ferreira (2002)	18% das 122 grandes empresas não-financeiras
Vieira (2002)	Estudo de um caso num banco
Tomas <i>et al.</i> (2008)	22% das 500 maiores empresas não-financeiras e 27% das empresas admitem adoptar o ABC num futuro próximo
Carvalho (2008)	Estudo de um caso num banco – implementação e manutenção

Embora o ABC seja reconhecido pela comunidade académica e consultores como um instrumento que apresenta vantagens, os estudos acima referidos evidenciam um grau de adopção relativamente reduzido. Alguns autores como Cohen *et al.* (2005) e Roztockki (2004) contestam a alegação de que o uso do ABC esteja a aumentar, afirmando que o grau de adopção do ABC estagnou após elevados níveis de interesse inicial e que muitas empresas ainda dependem de sistemas tradicionais. Cohen *et al.* (2005) afirmam que o grau de adopção do ABC no Reino Unido diminuiu de 19,5% para 17,5% nos últimos dez anos e que nos E.U.A. é baixa, variando entre 17,7% e 24,4%. Além disso, foi alegado que a Europa continental tem um grau de adopção inferior a 10% e no Canadá 23,1% (Eitzen *et al.*, 2007).

Na perspectiva de Drury e Tayles (2005), a utilização do ABC na década de 90 pode ter sido exagerada, dado que, a adopção do ABC foi mais por motivos de melhorar a imagem da empresa. Por outro lado, os referidos autores referem que os diferentes níveis de adopção encontrados para países como Reino Unido poderiam ser explicados pela confusão entre a intenção de adoptar ABC versus a adopção efectiva do ABC. Neste contexto, Baird *et al.* (2007) referem que as diversas formas de utilização do ABC pelas empresas podem também ter contribuído para os diferentes resultados

obtidos pelos pesquisadores. Assim, alguns autores (e.g. Innes *et al.*, 2000) procuraram analisar a forma como o sistema ABC estava a ser utilizado na prática pelas empresas (Tabela 8).

**Tabela 8 – Formas de utilização do ABC**

---

O ABC é um sistema em fase experimental
O ABC é um sistema paralelo
O ABC é um sistema principal

---

Conforme a análise desenvolvida na secção anterior, a adopção do ABC justifica-se em determinados contextos. Consequentemente, deverão existir motivos que levam as empresas a não adoptar o ABC. A Tabela 9 apresenta uma síntese dos motivos identificados por Martins *et al.* (2007) para as empresas não implementarem o ABC.

**Tabela 9 – Causas para a não adopção do ABC**

---

A estrutura das informações não está de acordo com o ABC
Complexidade de implementação e operação do ABC
A utilização do ABC não é prioritária
Relação custo versus benefício
Devido à estrutura de custos
Alto custo e benefícios duvidosos
Orientação da direcção
O ABC não é adequado para este negócio
Falta de profundo conhecimento do ABC
Possibilidade de vir a ser implantado no futuro
Necessidade de um sistema paralelo

---

Algumas das causas identificadas têm alguma razoabilidade para a sua existência (e.g. estrutura de custos ser maioritariamente directa face ao objecto). No entanto, causas como “Falta de conhecimento do ABC” ou “orientação da direcção” são factores que mostram que existe espaço para as empresas melhorarem as suas práticas de gestão.

Em suma, a revisão da literatura indica-nos que é importante compreender antes o grau de adopção nos sectores económicos em que se justifica mais a adopção do ABC, do que estar a fazer uma análise descontextualizada da realidade económica das empresas. De facto, ao serem desenvolvidos estudos gerais sobre as empresas não-financeiras podemos estar a incluir na amostra empresas que apresentam um montante reduzido de custos indirectos ou um número reduzido de produtos. Neste contexto, o presente estudo visa colmatar a pouca evidência existente sobre a adopção do ABC

pelas empresas financeiras, apesar do seu papel determinante no desenvolvimento económico dos países. Ao contrário dos estudos de Vieira (2002) e Carvalho (2008), o presente trabalho procurará analisar dois grupos de organizações que são consideradas empresas financeiras – bancos e seguradoras.

### **3.3 Processo de implementação do ABC**

#### **3.3.1 Condições para a implementação bem sucedida do ABC**

Cooper e Kaplan (1991) sugerem uma abordagem estruturada para a implementação do ABC antes do efectivo início da implementação. Sugerem ainda que essa abordagem seja feita em dois segmentos. O primeiro refere-se a um conjunto de decisões relativas às características do sistema de custeio, ou seja ao projecto do sistema propriamente dito. O segundo refere-se ao planeamento para a implementação do sistema de custeio, ou seja, a descrição das etapas para uma implementação bem sucedida.

O'Guin (1991) destaca que o primeiro passo para a implementação de um sistema do ABC consiste na realização de um estudo (“ABC study”) contendo custos históricos de produtos, de processos e associados a clientes. Esse estudo permitirá à gestão de topo perceber imediatamente os benefícios estratégicos esperados do sistema. O estudo serve para convencer a gestão de topo sobre a importância do ABC.

O comprometimento da gestão de topo na concepção e implementação do sistema ABC constitui segundo O'Guin (1991) um dos quatro factores essenciais para o sucesso. Adicionalmente é necessário que o ABC seja de fácil compreensão, acessível (as pessoas devem ter acesso aos dados inseridos e aos resultados, recomendando-se que o sistema de custeio esteja em rede e não em computador pessoal) e que as pessoas se considerem donas do sistema. Dito de outro modo, o sistema ABC deve ser simples de modo que os trabalhadores o possam compreender e utilizar, bem como os trabalhadores e gestores devem estar internamente comprometidos com o mesmo. Quando todos apoiam, a maioria dos obstáculos para a implementação do ABC são eliminados. De modo semelhante Argyris and Kaplan (1994), referem que “a criação de compromisso interno” é a base para o sucesso da implementação do ABC, visto que os membros da organização criam rotinas defensivas, que é a protecção dos próprios de constrangimento ou ameaça que possam surgir, quando uma organização implemente uma iniciativa inovadora. Turney (1996), também afirma que o ABC só é implementado com sucesso quando se gera interesse em todos os níveis da empresa, de modo a se eliminar quaisquer obstáculos ao nível da adopção e obtêm-se o compromisso da gestão

para apoiar a sua implementação. Por outro lado, Briers e Chua (2001) referem que para uma implementação satisfatória do ABC é importante não apenas o total apoio da gestão de topo, mas também dos consultores externos.

Em síntese, a literatura revela-nos que existe um conjunto de factores que têm sido identificados como determinantes à implementação com sucesso do ABC pelas empresas (Tabela 10).

**Tabela 10 – Determinantes da implementação com sucesso do ABC**

<b>Autor</b>	<b>Factores</b>
O'Guin (1991)	Administração forneceu recursos adequados para a implementação do ABC
Chongruksut (2002)	A administração compromete-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC
Shields (1995)	A administração deu total apoio a implementação do ABC
Taba (2005)	A administração deu a conhecer as razões para implementação do ABC
Chongruksut (2002)	O ABC vai de encontro com as estratégias da empresa
Chongruksut (2002)	Os centros operacionais comprometeram-se em fazer da implementação do ABC um sucesso
Krumwiede (1998)	O pessoal não financeiro ou contabilista comprometeu-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC
Chongruksut (2002)	O pessoal financeiro partilhou informação com o pessoal não financeiro
Argyris e Kaplan (1994)	Foram desenvolvidas acções de formação para implementação do ABC
Turney (1996)	Todos os funcionários concordam com a implementação do ABC
Taba (2005)	A informação do ABC é ou será utilizado para medir o desempenho
Roberts e Silvester (1996)	Foram concebidos sistemas de compensação para motivar os funcionários a implementar o ABC

### **3.3.2 Dificuldades na implementação do ABC**

Drury e Tayles (2005) referem que o alegado declínio do nível de adopção do ABC referido em 3.2 poderia ser devido ao facto de que a taxa de sucesso ser menor do que o inicialmente previsto. Este facto evidencia que poderão surgir obstáculos ao longo do processo de implementação do ABC que impedem que os resultados esperados não sejam completamente atingidos. Por exemplo, os gestores poderão dar prioridade em efectuar outras mudanças ou outros projectos (e.g. *Just-in-time* e *Total Quality Management*) que utilizam recursos que poderiam ser afectos ao ABC (Leahy 2004; Roztock 2004; Swenson 1995). Na Tabela 11 são apresentados uma síntese desses



factores que têm sido identificados em vários estudos como obstáculos à implementação com sucesso do ABC.

**Tabela 11 – Factores que dificultam a implementação do ABC com sucesso**

<b>Autores</b>	<b>Factores</b>
Innes e Mitchell (1995)	Dificuldades na identificação de processos e actividades
Innes e Mitchell (1995)	Dificuldades na identificação dos activity cost drivers
Nicholls (1992) Kidwell <i>et al.</i> (2002)	Dificuldades na recolha de dados relativamente aos activity cost drivers
Taba (2005)	Elevados custos com a implementação
Chongruksut (2002)	Elevados custos de consultoria
Innes e Mitchell (1998)	Envolve grande volume de trabalho
Booth e Giacobbe (1997)	Consume muito tempo dos gestores
Chung <i>et al.</i> (1997)	Falta de software
Innes e Mitchell (1998)	Absorve muito tempo do pessoal do departamento de informática
Taba (2005)	Dificuldade na concepção do sistema
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Resistência a mudança
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Falta de apoio por parte da gestão de topo
Chen <i>et al.</i> (2001)	Falta de cooperação entre departamentos
Krumwiede (1998)	Falta de conhecimento dos dados necessários bem como processos de recolha
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Elevada prioridade em efectuar outras mudanças ou outros projectos

Em suma, a implementação do ABC pode implicar que a empresa despenda imenso tempo e consuma recursos, é um processo algo complexo, oneroso e exige um grande esforço. Sendo assim, a aplicação só poderia ser realizada pelas grandes empresas (Cooper 1989, Chaffman e Talbott 1990, Innes e Mitchell 1998, Greeson e Kocakulah 1997). Pelo contrário, Hicks (1999) defende que o ABC pode também ser usado pelas pequenas e médias empresas alegando que a implementação não requer muito tempo, nem muitos recursos financeiros e não é necessário nenhum *software* especial.

### **3.3.3 Benefícios com a implementação do ABC**

Desde que o ABC foi apresentado por Cooper e Kaplan (1988), muitas empresas passaram a adoptá-lo, tendo os diversos inquéritos revelado as diferentes áreas de gestão

para os quais as empresas consideram benéfico a sua utilização. Baseado num estudo sobre oito empresas que implementaram o ABC, Cooper *et. al.*, (1992) verificaram que o ABC poderia ser utilizado na gestão de todas as actividades que compõe a cadeia de valor de uma empresa, designadamente, ao aprovisionamento, à produção, ao marketing e vendas, logística interna e externa e por fim às despesas gerais de infra-estrutura da empresa. De acordo com a literatura, é vasto o conjunto de potenciais benefícios proporcionados pelo ABC (Tabela 12).

**Tabela 12 – Benefícios derivados da implementação do ABC**

<b>Autor</b>	<b>Benefícios</b>
Sohan e Chung (1998)	Precisão no cálculo dos custos dos produtos
Innes e Mitchell (1995)	Aumento da satisfação dos clientes
Chongruksut (2002)	Congruência dos objectivos
O'Guin (1991)	Identificação e eliminação de produtos que não criam valor
Swenson (1995)	Aumento da capacidade competitiva
Swenson (1995)	Melhoria na tomada de decisões
Ittner <i>et al.</i> (2002)	Aumento da rendibilidade
Innes e Mitchell (1995)	Aumento da eficácia da gestão orçamental
Booth e Giacobbe (1997)	Melhoria na afectação dos custos fixos
Nicholls (1992)	Ajuda nos esforços para reduzir e controlo dos custos indirectos
O'Guin (1991)	Melhor medição da performance
Chongruksut (2002)	Quebra das barreiras entre as diferentes áreas funcionais
Kaplan (1992)	Prestação de informação mais acessível e oportuna
Haggarth (2003)	Incentivo de compromissos de qualidade e melhoria continua
Clarke <i>et al</i> (1999)	Melhor visualização dos fluxos dos processos

Atendendo aos benefícios acima enunciados, a utilização do ABC permite uma melhor compreensão do modo como o negócio é desenvolvido, pois é capaz de gerar um conjunto de informação económica que pode ser estrategicamente utilizada no processo de tomada de decisão com vista a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Por isso, antes de ser considerado um sistema de custeio, o ABC é principalmente uma ferramenta de gestão que permite obter informação que pode ser aproveitada para melhorar o desempenho das actividades actuais e reorganizar os processos de negócio de um modo mais eficaz e eficiente. “Quando o ABC for considerado como parte essencial no sistema de gestão das empresas, então poderá

*tornar-se numa poderosa ferramenta no repensar contínuo e de melhoria contínua não apenas dos produtos e serviços mas também nos processos e na estratégia de mercado*” (Cucuzza e Ness, 1995). Neste contexto, a evolução do ABC para um sistema de gestão mais abrangente contribuiu para o surgimento do acrónimo de ABC/M (Activity-based costing/management).

### **3.3.4 Implicações do ABC na Performance das Empresas**

As teorias da difusão das inovações (Kwon e Zmud, 1987), custos de transacção (Roberts e Sylvester, 1996), e tecnologia da informação (Dixon 1996) sugerem que as organizações que adoptem uma inovação, tais como o ABC têm a intenção de obter benefícios que, directa ou indirectamente tenham impacto na sua performance. A avaliação do sucesso na utilização do ABC tem sido definida sob várias perspectivas:

- Por Cotton (1993), Lukka e Granlund (1994), Innes e Mitchell (1995), Krumwiede (1996, 1998) como a "utilização para a tomada de decisão".
- Por McGowan e Klammer (1997), Swenson (1995) e Shields (1995) como a "satisfação" com o sistema de custeio.
- Por Shields (1995) e Krumwiede (1996, 1998) como a percepção da "vantagem financeira" – uma medida dicotómica sem qualquer referência aos critérios de benefício.
- Por McGowan (1998) como "outros benefícios não financeiros".

No entanto, Cagwin e Bouwman (2000) constataram que até então não havia qualquer evidência empírica que demonstrasse que a adopção do ABC melhorava a performance financeira das empresas. De acordo com a teoria económica, o objectivo principal das empresas passa por maximizar o valor criado para os seus investidores. Consequentemente, torna-se importante perceber em que medida a adopção do ABC contribui para a criação de valor. Conforme é referido por Ittner *et al* (2002) existe pouca evidência empírica que as empresas que adoptam o ABC aumentam a sua performance e sobretudo melhoram o seu desempenho face às empresas concorrentes que não adoptam. A Tabela 13 apresenta três cenários que são susceptíveis de ocorrer ao nível da performance caso a empresa implemente o ABC.

**Tabela 13 – Cenários da performance com a implementação do ABC**

A performance reduz com a adoção do ABC  
 A performance é mista com a adoção do ABC  
 A performance aumenta com a adoção do ABC

Fonte: Elaborado pelo autor

Estudos recentes evidenciam em certa medida uma associação entre a adoção do ABC e a melhoria do desempenho financeiro (Tabela 14).

**Tabela 14 – Implicações da adoção do ABC na performance financeira das empresas**

Autor	Consequências na performance
Kennedy e Graves (2001)	As 47 empresas industriais do Reino Unido (num total de 234 empresas) que adoptaram o ABC apresentavam, ao fim de três anos, uma melhoria de cerca de 27% em termos de valor de mercado e contabilístico relativamente às empresas que não o tinham adoptado
Ittner <i>et al</i> (2002)	Existe uma associação entre adopção do ABC pelas empresas industriais e níveis mais elevados de qualidade e grandes melhorias no <i>cycle time</i> e qualidade, e indirectamente associadas com a redução dos custos de produção através de melhorias de qualidade e <i>cycle time</i> . Não existe associação significativa com a rendibilidade dos activos
Cagwin e Bouwman (2002)	Empresas industriais que tinham um portfolio de produtos diversificados e uma elevada percentagem de custos fixos quando adoptaram em simultâneo o ABC e outros instrumentos de gestão (JIT e o TQM) resultou numa melhoria substancial do Return-On-Investment (ROI) relativamente às empresas que não o fizeram.

Estes resultados positivos em relação ao ABC são de especial interesse para a prática académica e contabilistas, porque muitas vezes são estes os principais defensores e administradores do ABC. Em suma, o ABC é uma ferramenta que uma vez implementada proporciona vários benefícios, entre os quais, precisão no cálculo dos custos dos produtos e melhoria na performance. No entanto, a implementação com sucesso está dependente da criação de um compromisso interno que possa derrubar todo o tipo de oposição e barreiras que possam surgir.

## CAPÍTULO IV – DADOS E METODOLOGIA

### 4.1 Metodologia Adoptada

A revisão da literatura apresentada no Capítulo 3 permitiu-nos definir um conjunto de áreas que poderiam ser objecto de um trabalho empírico junto das empresas financeiras a operarem em Portugal. Assim, sendo, o presente trabalho tem como objectivos:

- a) Empresas que implementaram o ABC: conhecer o grau de adopção, a forma de utilização, as razões para a sua implementação, o grau de aceitação, o grau de dificuldade durante a implementação, os respectivos benefícios e a associação entre a adopção e a performance;
- b) Empresas que não implementaram o ABC: compreender o porquê da não implementação, bem como perceber se existiam planos para o implementar no futuro.

De modo a atingir os objectivos acima enunciados, utilizámos como técnica de investigação a pesquisa descritiva, ou seja, aquela que tem como objectivo principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Andrade (2002) refere que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Quanto à abordagem do problema, o estudo classifica-se como uma pesquisa quantitativa.

À semelhança da maioria dos estudos empíricos realizados sobre esta temática (e.g. Tomas *et al.*, 2008), utilizámos como técnica de recolha de dados o inquérito por questionário. Na elaboração do questionário utilizaram-se questões que já haviam sido colocadas em outros estudos (Martins *et al.*, 2007; Tomás *et al.*, 2008; Cotton *et al.*, 2003, entre outros), dado que tinham sido demonstrados fiáveis para o estudo da temática em análise.

O questionário encontrava-se estruturado em 2 secções, as quais podem ser sumariamente descritas da seguinte forma:

- A secção 1 é introdutória, sendo as questões dirigidas tanto para as empresas que adoptaram como para as que não adoptaram o ABC. Na primeira questão pretende-se que o inquirido identifique se a sua empresa tinha adoptado o ABC.

Caso não o tenha feito que identifique as razões. As restantes questões desta secção são dirigidas para as empresas que adoptaram o ABC, nas quais pretende-se que dê a conhecer as razões para a adopção e a forma de utilização do sistema de custeio.

- Na secção 2, as questões dirigiam-se às empresas que tinham implementado o ABC. Na primeira questão pretende-se aferir sobre o grau de aceitação do sistema de custeio, para tal, o inquirido deve identificar os factores que influenciam o sucesso da sua implementação. Depois pretendeu-se identificar os factores que dificultaram a implementação com sucesso do ABC, bem como, os factores que determinaram as vantagens derivadas à implementação do ABC pela empresa. Finalmente, na última questão pretende-se aferir sobre a associação entre a adopção do ABC e a melhoria da performance.

O questionário foi dirigido aos departamentos contabilísticos-financeiro, uma vez que se encontram mais familiarizados com as questões relacionadas com os temas de controlo de gestão. No entanto, o questionário também podia ser respondido por qualquer pessoa que faça uso da informação contabilística. Para facilitar o preenchimento do questionário, utilizámos questões de selecção (quer de escolha múltipla, quer de ordenação com recurso a escalas ordinais com 5 posições) e fechadas (não exigindo recurso a dados muito específicos). Os questionários foram compostos por 70 questões fechadas, das quais 11 são para as entidades que não utilizam o ABC, 55 são para as entidades que o implementaram e 4 são comuns aos dois grupos. O lançamento do inquérito teve uma duração de três meses e meio, entre a primeira quinzena do mês Março de 2009 em que foram enviados por e-mail os questionários e o final do mês de Junho, data definida como prazo final para a recepção dos questionários preenchidos.

Os dados obtidos com os questionários foram organizados, primeiramente, em seguida, considerando o objectivo estabelecido no estudo, elaboraram-se tabelas, que permitem a análise dos dados e inferências sobre a utilização do ABC.

## **4.2 Descrição da amostra**

A população alvo deste estudo empírico é composta pelos bancos e empresas de seguros a operarem em Portugal e que se encontrem registados no Banco de Portugal e no Instituto de Seguros de Portugal respectivamente, totalizando 125 instituições (dos

quais 40 são bancos e 85 são empresas de seguros). A recolha de dados ocorreu através do envio de *e-mail* para as empresas componentes da população-alvo.

A informação sobre a composição e a taxa de resposta pode ser visualizada na Tabela 15.

**Tabela 15 – Composição da amostra**

	População		Respostas	
	N.º	%	N.º	%
Bancos	40	32	12	30
Empresas de seguros	85	68	25	29,4
<b>Total</b>	125	100	37	29,6

Em termos internacionais, a taxa geral de resposta dos diferentes estudos empíricos variam entre 18% e 56%. Deste modo, consideramos aceitável a taxa de respostas úteis de 29,6% obtida no nosso trabalho. Verifica-se que o maior número de respostas foi por parte das empresas de seguros, correspondendo a 68% da amostra total contra os 32% dos bancos. No entanto, há que ter em conta que o volume de questionários enviados para as empresas de seguros é mais do dobro dos que os enviados para os bancos.

Embora o número de respostas seja considerável, foi feito o teste estatístico das proporções, com a finalidade de certificar a representatividade da amostra. A hipótese nula considera que a proporção dos respondentes é igual ao universo pesquisado, enquanto a hipótese alternativa considera que a referida proporção é diferente, para tal realizou-se o teste de qui-quadrado. Utilizando-se um nível de significância de 5%, para 1 grau de liberdade, tem-se uma estatística de 3,841 ( $\chi^2$  esperado). Após a realização do teste, obteve-se uma estatística teste de 0 ( $\chi^2$  observado). Como o valor observado é inferior ao valor esperado, a hipótese nula é aceite, ou seja, a amostra é representativa.

## CAPÍTULO V – RESULTADOS EMPÍRICOS

### 5.1 Grau de adopção do ABC

Na Tabela 16 são apresentados os resultados relativos ao grau de adopção do ABC nas empresas financeiras a operarem em Portugal.

**Tabela 16 – Grau de adopção do ABC**

	Bancos		Empresas de seguros		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Utiliza actualmente o ABC	7	58	13	52	20	54
Utilizaram o ABC mas abandonaram	0	0	1	4	1	3
Pensaram em utilizar o ABC mas abandonaram	1	8	3	12	4	11
Pensam vir a utilizar o ABC	3	25	6	24	9	24
Nunca pensaram em utilizar o ABC	1	8	2	8	3	8
<b>Total</b>	12	100	25	100	37	100

O presente estudo revela que 54% dos inquiridos utilizam o ABC e que 24% dos inquiridos ponderam vir a implementar tal sistema. Comparativamente com os estudos produzidos no estrangeiro sobre o sector financeiro (e.g. Pierce e Brown, 2004; Innes *et al.*, 2000) e no sector não-financeiro português (e.g. Tomas *et al.*, 2008), verifica-se um elevado nível de adopção do ABC. Este facto vem corroborar a ideia presente na literatura (e.g. Adams, 1996) que o ABC é um sistema mais propenso a ser adoptado pelas empresas financeiras que actuam em mercados competitivos, de multi-produtos e com uma estrutura pesada de custos indirectos. Por outro lado, a reduzida taxa de abandono do sistema antes e após a sua implementação vem refutar a ideia de que o grau de de adopção do ABC esteja a diminuir (e.g. Cohen *et al.*, 2005).

Para verificar-se se havia diferenças estatisticamente significativas entre o grau de adopção dos bancos e empresas de seguros, efectuou-se o teste de igualdade de médias. A um nível de significância de 5%, aceita-se a hipótese de que os graus de adopção sejam estatisticamente iguais (Tabela 17).

**Tabela 17 – Teste de igualdade de médias sobre o grau de adopção**

<i>T – test for Equality of Means</i>			
	t	Df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	-1,039	8	0,329
Equal variances not assumed	-1,039	6,392	0,336



A partir dos resultados dessa questão, pode-se inferir que os bancos e as empresas de seguros apresentam expectativas optimistas com relação ao sistema ABC. Talvez a complexidade destas instituições tenha se convertido num aspecto positivo, pois o uso tardio do ABC no ambiente financeiro pode ter possibilitado que houvesse mais estudos e, conseqüentemente, evoluções na abordagem.

## 5.2 Razões para não implementar o ABC

As entidades que escolheram as alternativas “Utilizaram o ABC, mas abandonaram”, “Pensaram em utilizar, mas abandonaram” e “Nunca pensaram em utilizar o ABC” foram questionadas quais as razões pelas quais não se interessaram em utilizar o sistema ABC. O estudo revela que 37,5% dos inquiridos referem a orientação da direcção como a principal razão de falta de interesse. Sendo o ABC um instrumento de gestão, este resultado confirma a opinião de O’Guin (1991) sobre a necessidade de demonstrar aos gestores de topo os benefícios estratégicos e operacionais da adopção do ABC. Como outras causas, os inquiridos apontam o elevado custo e benefícios duvidosos, a utilização não prioritário do sistema de custeio e a complexidade de implementação e operação do ABC (Tabela 18).

**Tabela 18 – Razões para não implementação do ABC**

	Bancos		Empresas de seguros		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A estrutura das informações não está de acordo com o ABC	0	0	0	0	0	0
Complexidade de implantação e operação do ABC	0	0	1	12,5	1	12,5
A utilização do ABC não é prioritária	1	12,5	1	12,5	2	25
Relação custo versus benefício	0	0	0	0	0	0
Devido à estrutura de custos	0	0	0	0	0	0
Alto custo e benefícios duvidosos	0	0	2	25	2	25
Orientação da direcção	1	12,5	2	25	3	37,5
O ABC não é adequado para este negócio	0	0	0	0	0	0
Falta de profundo conhecimento do ABC	0	0	0	0	0	0
Possibilidade de vir a ser implantado no futuro	0	0	0	0	0	0
Necessidade de um sistema paralelo	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	2	25	6	75	8	100

Relativamente à entidade que utilizou e abandonou o ABC, esta escolheu a alternativa “Complexidade de implementação e operação do ABC”, o que sugere que o processo de implementação não foi realizado com sucesso bem como não havia meios para a manutenção e continuidade do sistema (operação do ABC). Este facto tem sido apontado na literatura como uma das causas para o insucesso da adopção do ABC (e.g Innes e Mitchell, 1997). Há que notar que a alternativa “ O ABC não é adequado para este negócio” não foi seleccionado por nenhuma entidade, tal facto sugere que o sistema pode ser utilizado nas entidades financeiras. Já para as restantes alternativas não seleccionadas seria necessário conhecer melhor cada entidade para se chegar a alguma conclusão.

### 5.3 Razões para adopção do ABC

As entidades que escolheram as alternativas “Utiliza actualmente o ABC” e “Pensam vir a utilizar o ABC” foram questionadas quais foram ou são os motivos para a adopção do ABC. O estudo revela que as principais causas para a implementação do ABC prendem-se com motivos estratégicos: informação mais precisa sobre os custos dos produtos e serviços para efeitos de fixação dos respectivos preços e melhoria nos processos de criação de novos produtos. Num segundo nível surge os aspectos operacionais, ou seja, a melhoria nos processos e práticas de marketing e no conhecimento das causas da variação dos custos das empresas financeiras. Na Tabela 19 são apresentadas a hierarquia das causas para a implementação do ABC.

**Tabela 19 – Razões para a implementação do ABC**

	Empresas de					
	Bancos		seguros		Total	
	N. º	%	N. º	%	N. º	%
Conhecimentos das causas do aumento ou redução dos custos	1	10	1	5	2	8
Custos mais precisos para definição dos preços	3	30	7	35	10	34
Melhoria nos processos e práticas de criação de novos produtos	2	20	4	20	6	20
Melhoria nos processos e práticas de marketing	2	20	3	15	5	17
Estrutura de custos da empresa financeira	1	10	2	10	3	10
Utilização do ABC é prioritária	1	10	3	15	4	14
<b>Total</b>	10	100	20	100	30	100

A alternativa “custos mais precisos para definição dos preços” é de grande importância para as empresas financeiras. Por exemplo, no caso das empresas de seguros este motivo está relacionado não só pelo tipo de serviço que fornecem (representa meramente uma garantia de expectativa), mas também porque os custos da prestação só são conhecidos um lapso de tempo após o pagamento do prémio de seguro. Este resultado obtido é consistente com os observados por tanto a nível internacional que consideram a principal razão para a implementação do ABC (Leahy, 2004; Innes *et al.*, 2000; Cohen *et al.* 2005; Pierce e Brown 2004; Sohal e Chung, 1998). Já a nível nacional Tomás *et al.* (2008) apontam como a principal razão para a implementação do ABC a “orçamentação”.

#### 5.4 Forma de utilização do ABC

As entidades que implementaram e utilizam actualmente o ABC foram questionadas sobre a forma como o sistema foi implementado. O estudo revela que 80% dos inquiridos implementaram o ABC como sistema principal (Tabela 20).

**Tabela 20 – Forma de utilização do ABC**

	Bancos		Empresas de seguros		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O ABC é um sistema em fase experimental	1	14	2	15	3	15
O ABC é um sistema paralelo	0	0	1	8	1	5
O ABC é um sistema principal	6	86	10	77	16	80
<b>Total</b>	7	100	13	100	20	100

Sendo o ABC uma metodologia relativamente recente, apenas 15% dos inquiridos estavam numa fase experimental de funcionamento. Consequentemente, a grande maioria das empresas financeiras estavam suficientemente seguras para abandonar os sistemas tradicionais.

#### 5.5 Factores que implicam a implementação com sucesso do ABC

A implementação com sucesso do ABC está dependente do empenho e compromisso da gestão de topo, bem como do empenho de todos os trabalhadores da empresa. Na opinião de vários autores (McGowan e Klammer, 1997, Roberts e Silvester, 1996, Shields e McEwen, 1996, Krumwiede, 1998, Shields, 1995), o principal

factor para a implementação com sucesso do ABC passa pelo total apoio da administração à implementação desse sistema. No entanto, os resultados deste estudo revelam que apesar de ser um factor importante não foi para os inquiridos o mais relevante. Para os bancos a alternativa “A administração compromete-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC” foi aquela que foi mais relevada. Enquanto, nas empresas de seguros a alternativa mais relevante foi “A administração deu a conhecer as razões para implementação do ABC” (Tabela 21).

**Tabela 21 – Factores que contribuíram para a implementação com sucesso do ABC**

	Empresas de seguros					
	Bancos		Empresas de seguros		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
A administração forneceu recursos adequados para implementação do ABC	3,9	0,8	3,7	0,7	3,8	1,1
A administração compromete-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC	4,0	0,8	3,8	0,8	3,9	1,1
A administração deu total apoio a implementação do ABC	3,9	0,8	3,9	0,7	3,9	1,1
A administração deu a conhecer as razões para implementação do ABC	3,9	0,8	4,0	0,8	3,9	1,1
O ABC vai de encontro com as estratégias da empresa	3,7	0,7	3,8	0,8	3,7	1,1
Os centros operacionais comprometeram-se em fazer da implementação do ABC um sucesso	2,9	0,8	3,7	0,8	3,3	1,2
O pessoal não financeiro ou contabilista comprometeu-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC	3,7	1,0	3,4	1,1	3,5	1,5
O pessoal financeiro partilhou informação com o pessoal não financeiro	3,7	0,7	3,5	0,8	3,6	1,1
Foram desenvolvidas acções de formação para implementação do ABC	3,4	0,5	3,5	0,7	3,5	0,9
Todos os funcionários concordam com a implementação do ABC	3,4	0,5	3,3	1,0	3,4	1,1
A informação do ABC é ou será utilizado para medir o desempenho	3,9	0,8	3,8	0,8	3,8	1,2

Foram concebidos sistemas de compensação para motivar os funcionários a implementar o ABC	2,1	0,6	2,5	0,5	2,3	0,8
<b>Total</b>	<b>3,5</b>		<b>3,6</b>		<b>3,6</b>	

1 – Discorda totalmente; 2 – Discorda em parte; 3 – Neutro; 4 – Concorda em parte; 5 – Concorda totalmente

Shields (1995) e Shields e McEwen (1996) argumentam que quando a informação proporcionada pelo ABC é utilizada para efeitos de avaliação do desempenho e respectivos sistemas de incentivos, os trabalhadores sentir-se-ão motivados para garantir que a implementação do ABC seja bem sucedida. No entanto, este estudo revela que há uma percepção de que a administração falhou no que respeita a utilização do ABC para a concepção de sistemas de incentivos, já que a alternativa “Foram concebidos sistemas de incentivos para motivar os funcionários a implementar o ABC” apenas recebeu uma pontuação média de 2,3 das empresas financeiras.

Ainda segundo McGowan e Klammer (1997), Roberts e Silvester (1996), Shields e McEwen (1996), Krumwiede (1998) e Shields (1995), outro factor que é importante para a implementação com sucesso do ABC é “O pessoal não financeiro ou contabilista comprometer-se a utilizar a informação fornecida pelo ABC”. Para este factor foram obtidas pontuações de 3,7 e 3,4 para os bancos e empresas de seguros respectivamente, o que corrobora a opinião dos autores mencionados.

Baird *et al.* (2007) afirmam que outro factor relevante na implementação com sucesso do ABC passa pelo “desenvolvimento de acções de formação para implementação do ABC”, de modo a que os trabalhadores saibam as diferenças entre o ABC e os sistemas tradicionais, os respectivos benefícios e o utilizem. Foram obtidas para este factor as pontuações de 3,4 e 3,5 pelos bancos e empresas de seguros.

O factor “O ABC vai de encontro com as estratégias da empresa” apresenta pontuações de 3,7 e 3,8 para os bancos e empresas de seguros, o que é consistente com os resultados obtidos por Roztock (2000), que muitas entidades implementam ferramentas estratégicas de gestão por forma a aumentar a competitividade.

Argyris and Kaplan (1994), referem que “ a criação de compromisso interno” é a base para o sucesso da implementação do ABC, visto que os membros da organização criam rotinas defensivas, que é a protecção dos próprios de constrangimento ou ameaça que possam surgir, quando uma organização implemente uma iniciativa inovadora. Atendendo às pontuações obtidas nos factores “Os centros operacionais comprometeram-se em fazer da implementação do ABC um sucesso”, “ O pessoal

financeiro partilhou informação com o pessoal não financeiro” e “Todos os funcionários concordam com a implementação do ABC” sugere que houve um compromisso interno durante o processo de implementação do sistema, o que é consistente com as afirmações destes autores.

Em síntese os factores apresentados na Tabela 13 foram globalmente relevados pelos inquiridos como determinantes para a implementação com sucesso do ABC nas empresas financeiras. Veja-se que de acordo com os resultados obtidos houve um compromisso e empenho não só por parte da administração, mas da entidade como um todo para fazer a implementação com sucesso do ABC. No entanto, na concepção de sistemas de compensação para motivar os funcionários a implementar o ABC, ambas entidades não foram bem sucedidas, apresentando os mais baixos graus de aceitação. A nível global os principais factores para o sucesso na implementação do ABC giram em torno da participação da administração em todo o processo, estes resultados são consistentes com os obtidos por diversos investigadores (Shields, 1995; Shields e McEwen, 1996; Roberts e Silvester, 1996; McGowan e Klammer, 1997; Krumwiede, 1998).

Procedeu-se também a realização do teste de igualdade de médias de modo a constatar se existiam diferenças entre os factores determinantes da adopção com sucesso do ABC nos bancos e nas empresas de seguros. A um nível de significância de 5%, aceita-se a hipótese de que não existe diferenças atendendo ao tipo de empresa (Tabela 22).

**Tabela 22 – Teste de igualdade dos graus de aceitação do ABC**

Grau de aceitação	
Mann-Whitney U	64,500
Wilcoxon W	142,500
Z	-0,435
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,664
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,671

### **5.6 Factores que dificultam a implementação com sucesso do ABC**

Num processo de implementação de inovações como o ABC são várias as dificuldades que podem surgir. Na Tabela 23 encontram-se listadas algumas das dificuldades relevadas pelos inquiridos.

**Tabela 23 – Factores que dificultam a implementação do ABC com sucesso**

	<b>Bancos</b>		<b>Empresas de seguros</b>		<b>Total</b>	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Dificuldade na identificação de processos e actividades	3,7	0,7	3,5	0,6	3,6	0,9
Dificuldades na definição de cost drivers	3,9	0,8	3,5	0,7	3,7	1,1
Dificuldades na recolha de dados relativamente aos cost drivers	4,0	0,8	3,8	0,8	3,9	1,1
Elevados custos com a implementação	3,4	0,5	4,0	0,8	3,7	0,9
Elevados custos de consultoria	3,4	0,5	3,4	0,6	3,4	0,8
Envolve grande volume de trabalho	4,1	0,8	3,8	0,8	4,0	1,2
Consume muito tempo dos gestores	3,6	0,7	3,5	0,7	3,5	1,0
Falta de software	3,3	0,5	3,7	0,8	3,5	0,9
Absorve muito tempo do pessoal do departamento de informática	3,9	0,6	4,2	0,8	4,0	1,0
Dificuldade na concepção do sistema	3,4	0,7	4,0	0,8	3,7	1,1
Resistência a mudança	2,9	0,8	3,1	0,6	3,0	1,0
Falta de apoio por parte da gestão de topo	2,3	0,5	2,2	0,4	2,3	0,6
Falta de cooperação entre departamentos	2,9	0,8	2,3	0,5	2,6	1,0
Falta de conhecimento dos dados necessários bem como processos de recolha	4,3	0,7	3,7	0,9	4,0	1,1
Elevada prioridade em efectuar outras mudanças ou outros projectos	3,0	0,8	3,0	0,8	3,0	1,1
<b>Total</b>	<b>3,5</b>		<b>3,4</b>		<b>3,5</b>	

0 – Nenhum; 1 – Baixo; 3 – Razoável; 4 – Bastante; 5 – Elevado

Os factores “Falta de conhecimento dos dados necessários bem como processos de recolha”, “Envolve grande volume de trabalho” e “Dificuldade na recolha de dados relativamente aos cost drivers” são aqueles que foram considerados pelos inquiridos como os maiores obstáculos à implementação com sucesso do ABC. Estes resultados

são consistentes com os obtidos por Booth e Giacobbe (1997), Innes e Mitchell (1998), Cooper (1989), Krumwiede (1998) e Cohen *et al.* (2005). Os resultados obtidos evidenciam que o ambiente encontrados no processo de implementação do ABC podem se revelar um problema apesar do compromisso e empenho das entidades.

Para as empresas de seguros, os factores “Absorve muito tempo do pessoal do departamento de informática”, “Elevados custos com a implementação ” e “Dificuldade na concepção do sistema” foram aqueles que implicaram maiores dificuldades no processo de implementação do ABC. Estes resultados são consistentes com os obtidos por Cooper (1989), Chaffman e Talbott (1990), Greeson e Kocakulah (1997), Chung *et al.* (1997), Innes e Mitchell (1998) e Chen *et al.* (2001).

Segundo alguns autores (Cohen *et al.* 2005, Gates 2005, Kiani e Sangeladji 2003, Leahy 2004, Roztocki 2004, Swenson 1995) a “Falta de apoio por parte da gestão de topo” e “ Resistência à mudança” são dois factores que também tem influenciam no processo de implementação do ABC. No que concerne à “Falta de apoio por parte da gestão de topo”, os dados revelam que este factor teve os mais baixos graus de dificuldade, pelo que se pode inferir a existência de empenho e compromisso por parte da administração e dos trabalhadores. Já no que respeita à “ Resistência à mudança” os graus de dificuldade apresentados revelam que este factor constituiu um entrave um pouco mais sério face ao anterior.

A “Dificuldade na identificação de processos e actividades” e “Dificuldades na definição de cost drivers” revelaram-se um entrave na implementação do ABC, tendo graus de dificuldade de de 3,7 e 3,9 para os bancos e de 3,5 para ambas no caso das empresas de seguros. Estes resultados são consistentes com os apresentados por Innes e Mitchell (1995), Kidwell *et al.* (2002), Krumwiede (1998).

A “Falta de cooperação entre departamentos” revelou ser um problema que pode ser razoavelmente importante tanto para os bancos apresentando grau de dificuldade de 2,9. Já para as empresas de seguros revelou-se menos importante apresentando grau de dificuldade de 2,3. Estes resultados contradizem os obtidos por (Chung *et al.* 1997; Innes e Mitchell 1998; Chen *et al.* 2001).

“Elevada prioridade em efectuar outras mudanças ou outros projectos” revelou-se um problema que pode ser um desafio a implementação do ABC apesar de não ser muito importante dado o seu grau de dificuldade, 3,0 tanto para bancos como para as empresas de seguros. Estes resultados são consistentes aos obtidos por (Leahy 2004; Roztocki 2004; Swenson 1995).



Há ainda a referir que no que diz respeito a “Falta de software”, este factor revelou-se um desafio para as entidades, já que se obtiveram graus de dificuldade de 3,3 e 3,4 para os bancos e empresas de seguros. Os resultados obtidos são consistentes com os obtidos por Chorungrusut (2002) e Taba (2005). E de certo modo, contrariam a afirmação de Hicks (1999), segundo o qual para a implementação do ABC não era necessário um software especial.

Finalmente, “Elevados custos de consultoria” é um factor que apresenta graus de dificuldade de 3,4 tanto para bancos como para as empresas de seguros, revelando ser um desafio com certa importância. Estes resultados são consistentes com os obtidos por Chongruksut (2002).

De modo, a verificar se os bancos e empresas de seguros tiveram estatisticamente os mesmos níveis de graus de dificuldade realizou-se o teste de igualdade de médias. A um nível de significância de 5%, aceita-se a hipótese de que os graus de dificuldade foram estatisticamente iguais (Tabela 24).

**Tabela 24 – Teste de igualdade dos graus de dificuldade**

<i>Grau de dificuldade</i>	
Mann-Whitney U	110,500
Wilcoxon W	230,500
Z	-0,083
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,934
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,935

### **5.7 Benefícios derivados da implementação do ABC**

Ao implementarem o sistema ABC são vários os benefícios que as entidades pretendem alcançar. Na Tabela 25 encontram-se listados alguns desses benefícios.

**Tabela 25 – Benefícios derivados da implementação do ABC**

	<b>Bancos</b>		<b>Empresas de seguros</b>		<b>Total</b>	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Precisão no cálculo dos custos dos produtos	4,3	0,7	4,8	0,4	4,5	0,8
Aumento da satisfação dos clientes	3,4	0,5	4,0	0,8	3,7	0,9
Congruência dos objectivos	3,6	0,7	3,7	0,8	3,6	1,1
Identificação e eliminação de produtos que não criam valor	3,9	0,8	4,7	0,6	4,3	1,0
Aumento da capacidade competitiva	3,4	0,7	3,5	0,7	3,5	1,0
Melhoria na tomada de decisões	3,9	0,8	3,9	0,8	3,9	1,2
Aumento da rendibilidade	4,7	0,5	4,7	0,5	4,7	0,6
Aumento da eficácia da gestão orçamental	3,9	0,6	3,9	0,8	3,9	1,0
Melhoria na afectação dos custos fixos	4,4	0,5	4,5	0,5	4,4	0,7
Ajuda nos esforços para reduzir e controlo dos custos indirectos	3,7	0,7	4,4	0,5	4,0	0,9
Melhor medição da performance	3,7	0,7	4,0	0,8	3,9	1,1
Quebra das barreiras entre as diferentes áreas funcionais	3,4	0,5	3,7	0,9	3,6	1,0
Prestação de informação mais acessível e oportuna	3,3	0,7	3,9	0,8	3,6	1,1
Incentivos de compromissos de qualidade e melhoria continua	3,9	0,8	3,8	0,7	3,8	1,1
Melhor visualização dos fluxos dos processos	3,4	0,5	3,7	0,7	3,6	0,9
<b>Total</b>	3,8		4,1		3,9	

0 – Nenhum; 1 – Pouco; 3 – Razoável; 4 – Bastante; 5 - Muito

A “Precisão no cálculo dos custos dos produtos” revelou ser o factor principal na determinação dos benefícios derivados da implementação do ABC, com grau de satisfação de 4,8 para as empresas de seguros. Os resultados obtidos são consistentes com diversos estudos (Leahy, 2004; Innes, Mitchell e Sinclair, 2000; Cohen *et al.* 2005; Pierce e Brown, 2004; Sohal e Chung, 1998).

Innes e Mitchell (1995), Clarke *et al.* (1999), Cohen *et al.* (2005) e Kaplan (1990), referem a obtenção de benefícios que se traduzem por “Melhor medição da performance”, “Incentivos de compromissos de qualidade e melhoria contínua” e “Aumento da eficácia da gestão orçamental”. Os utilizadores do ABC nos bancos e empresas de seguros têm a percepção da obtenção de ganhos nesses factores, apresentando-se em cada uma das entidades graus de satisfação de 3,7 e 4,0 para o primeiro; 3,9 e 3,8 para o segundo e 3,9 para o terceiro.

Os utilizadores do ABC referem ainda, a obtenção ganhos que se traduzem em “Melhoria na tomada de decisões”, “Identificação e eliminação de produtos que não criam valor ” e “Aumento da rendibilidade”. Os graus de satisfação obtidos foram de 3,9 para o primeiro; 3,9 e 4,7 para o segundo e 4,7 para o terceiro, para bancos e empresas de seguros respectivamente. Estes resultados são similares aos obtidos por Chan (1993), King *et al.* (1994).

Outros factores que são referidos na literatura como ganhos com a implementação do ABC, passam por “Aumento da satisfação dos clientes”( Swenson e Barney, 2001; Innes e Mitchell, 1995; Clarke *et al.* 1999; Corrigan, 1996), “Aumento da capacidade competitiva ”( Swenson, 1995; Soin, 1996; Sohal e Chung, 1998), “Congruência dos objectivos ”[Spicer (1993, citado por Adams, 1996)] e “ Melhor visualização dos fluxos dos processos”(Chan, 1993; Gossellin, 1997; Gering, 1999; Innes *et al.* 2000). No presente trabalho foram obtidos resultados que vão de encontro aos referidos por estes autores. Foram obtidos graus de satisfação de 3,4 e 4,0 para bancos e empresas de seguros no factor “Aumento da satisfação dos clientes; 3,6 e 3,7 no factor “Congruência dos objectivos”, para bancos e empresas de seguros respectivamente; 3,4 e 3,5 no factor “Aumento da capacidade competitiva” para bancos e empresas de seguros respectivamente; e finalmente, 3,4 e 3,7 no factor “ Melhor visualização dos fluxos dos processos” para bancos e empresas de seguros respectivamente.

Ainda outro benefício é a melhoria na gestão de custos através da “ Melhoria na afectação dos custos fixos” e “Ajuda nos reforços para reduzir e controlo dos custos indirectos”( Kiani e Sangeladji, 2003; Booth e Giacobbe, 1997; Cohen *et al.* 2005; Pierce e Brown, 2004). Foram obtidos graus de satisfação de 4,4 e 4,5 para o factor “ Melhoria na afectação dos custos fixos” para os bancos e empresas de seguros; 3,7 e 4,4 para o factor “Ajuda nos reforços para reduzir e controlo dos custos indirectos” para os bancos e empresas de seguros respectivamente.

Finalmente, há percepção por parte dos utilizadores do sistema que obtiveram benefícios, que se traduziram em “ Quebra das barreiras entre as diferentes áreas funcionais” e “ Prestação de informação mais acessível e oportuna”. Foram obtidos graus de satisfação de 3,6 e 3,5 no factor “ Quebra das barreiras entre as diferentes áreas funcionais” para os bancos e empresas de seguros respectivamente; 3,6 no factor “ Prestação de informação mais acessível e oportuna” para ambas entidades. Os resultados obtidos são consistentes com os obtidos por Chorungrusksut (2002) e Taba (2005).

Os graus de satisfação médios foram de 3,8 para os bancos e 4,1 para empresas de seguros. Os resultados obtidos evidenciam que a implementação do sistema ABC é recompensada com benefícios de várias ordens, com principal relevo dos graus de satisfação para “Precisão no cálculo dos custos dos produtos”, “Melhoria na afectação dos custos fixos” e “Aumento da rendibilidade” no que se refere as empresas de seguros. No caso dos bancos também tiveram os maiores graus de satisfação “Precisão no cálculo dos custos dos produtos” e “ Melhoria na afectação dos custos fixos” e “Ajuda nos reforços para reduzir e controlo dos custos indirectos”.

A nível global o benefício “Aumento da rendibilidade” é o principal ganho com a implementação do ABC. Este resultado corrobora o obtido por Tomás *et al.* (2008), no entanto contadiz o resultado que sugere que “Precisão no cálculo dos custos dos produtos” seja o principal benefício (Innes e Mitchell, 1991; Bailey, 1991; Nicholls, 1992; Swenson, 1995; Booth e Giacobbe, 1997; Chung *et al.*, 1997). Já o benefício menos importante é “Aumento da capacidade competitiva”, não vai de encontro ao resultado obtido por Chorungrusksut (2002) que sugere que na Tailândia, este foi o terceiro principal benefício. Já Tomás *et al.* (2008) apontam como o menos importante benefício “ O design de novos produtos”.

Por forma, a aferir se os níveis de satisfação dos bancos e empresas de seguros são estatisticamente iguais, efectuou-se o teste de igualdade de médias. A um nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese de que os níveis de satisfação sejam estatisticamente iguais. Sendo as empresas de seguros as mais satisfeitas com a implementação do ABC (Tabela 26).

**Tabela 26 – Teste de igualdade de graus de satisfação**

Grau de satisfação	
Mann-Whitney U	64,000
Wilcoxon W	184,000
Z	-2,019
Asymp. Sig. (2-tailed)	,044
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,045 <sup>a</sup>

### 5.8 Adopção do ABC e a Performance

Conforme o evidenciado na Tabela 26, os inquiridos apontam várias implicações positivas para as empresas financeiras com a adopção do ABC. Em termos gerais, a implementação do ABC visa proporcionar informação mais rigorosa que possa ser utilizada para efeitos de tomada de decisão, controlo e avaliação da performance individual e colectiva e apuramento dos custos dos objectos. Consequentemente, importa analisar em que medida a adopção do ABC contribuiu para a melhoria da performance das empresas financeiras. Os resultados do estudo evidenciam que 70% dos inquiridos indicam uma melhoria da performance da empresa (Tabela 27). Nos restantes casos é referido que a performance da empresa foi mista, isto é, para algumas houve uma redução em alguns departamentos e noutros houve um aumento. Tais resultados sugerem que há uma associação positiva entre a adopção do ABC e a performance, isto é, de um modo geral as entidades que adoptaram o sistema tiveram uma melhoria na sua performance.

**Tabela 27 – Adopção do ABC e Performance**

	Bancos		Empresas de seguros		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A performance reduziu com a adopção do ABC	0	0	0	0	0	0
A performance foi mista com a adopção do ABC	2	29	4	31	6	30
A performance aumentou com a adopção do ABC	5	71	9	69	14	70
<b>Total</b>	7	100	13	100	20	100

Uma outra questão relevante que se coloca é analisar em que medida as empresas que adoptaram o ABC apresentam uma performance financeira superior às empresas concorrentes que não adoptaram. De acordo com Simons (2000), a avaliação de desempenho a partir dos dados constantes nas demonstrações financeiras pode ser

efectuada com base na rentabilidade dos capitais investidos (perspectiva da empresa) e na rentabilidade dos capitais próprios (perspectiva do accionista).

Com base na realização do teste de igualdade de médias procurou-se verificar se a média da rentabilidade dos capitais investidos e da rentabilidade dos capitais próprios das entidades que adoptaram o sistema ABC são diferentes face às outras empresas do sector financeiro. Para a realização do teste a informação foi recolhida dos relatórios e contas das empresas referentes ao ano de 2008. A um nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese de que as médias das duas métricas de avaliação de desempenho sejam iguais tanto para os bancos como para as empresas de seguros (Tabelas 28, 29, 30 e 31).

**Tabela 28 – Teste de igualdade das médias das rentabilidades dos capitais próprios nos bancos**

<i>T – test for Equality of Means</i>			
	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	5,117	10	0,000
Equal variances not assumed	5,805	8,609	0,000

**Tabela 29 – Teste de igualdade das médias das rentabilidades dos capitais próprios empresas de seguros**

<i>T – test for Equality of Means</i>			
	T	Df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	3,146	23	0,005
Equal variances not assumed	3,123	21,561	0,005

**Tabela 30 – Teste de igualdade das médias das rentabilidades dos capitais investidos nos bancos**

<i>T – test for Equality of Means</i>			
	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	2,167	23	0,041
Equal variances not assumed	2,204	20,779	0,039

**Tabela 31 – Teste de igualdade das médias das rentabilidades dos capitais investidos nas empresas de seguros**

<i>T – test for Equality of Means</i>			
	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	2,296	10	0,045
Equal variances not assumed	2,450	10,000	0,034

Assim, os resultados deste estudo evidenciam que a performance financeira dos bancos e empresas de seguros que implementaram o sistema ABC é superior face às suas congéneres que não adoptaram. Desta forma, o presente estudo permite corroborar os resultados do estudo de Kennedy e Graves (2001) que mostram que as empresas que adoptaram o ABC apresentam melhores níveis de performance.

## 6. Conclusões

O ABC pode constituir um importante instrumento de produção de informação que seja útil na gestão das empresas financeiras. Baseado no conceito das actividades, este sistema obriga os gestores a olharem para as verdadeiras causas dos custos das empresas: as tarefas em detrimento da lógica do cálculo do custo mais geral das secções ou departamentos.

O presente estudo visava identificar o grau de adopção do ABC, as razões que justificaram a sua adopção ou não, os factores que condicionaram a sua implementação e os benefícios retirados pelas empresas financeiras. Os resultados deste estudo permitem chegar às seguintes conclusões:

- Os bancos e empresas de seguros portuguesas apresentam expectativas optimistas em relação ao ABC, dado o elevado grau de adopção (54%) e de interesse em adoptar (24%). Estes resultados corroboram a ideia presente na literatura (e.g. Adams, 1996) que o ABC é um sistema mais propenso a ser adoptado pelas empresas financeiras que actuam em mercados competitivos, de multi-produtos e com uma estrutura pesada de custos indirectos. Comparativamente com os estudos produzidos no estrangeiro sobre o sector financeiro (e.g. Pierce e Brown, 2004; Innes *et al.*, 2000) e no sector não-financeiro português (e.g. Tomas *et al.*, 2008), verifica-se um elevado nível de adopção do ABC.
- Apesar do ABC ser um instrumento de gestão relativamente recente no sector financeiro, 80% das entidades utilizam-no como sistema principal o que sugere que estas estão suficientemente seguras para abandonar os sistemas tradicionais. No estudo mais recente sobre as empresas não-financeiras portuguesas (Tomás *et al.*, 2008) apenas 70% das empresas utilizavam o ABC como sistema principal. Estes resultados sugerem que o ABC seja um instrumento que oferece vantagens tanto a nível operacional com estratégico, conforme a ideia presente na literatura (e.g. O'Guin, 1991).
- Apesar do empenho e compromisso de todos os níveis nas empresas financeiras para a implementação com sucesso do ABC, não foram concebidos sistemas de compensação eficazes para a motivar os funcionários a implementá-lo. Segundo Robert e Sylvester (1996), o bem-estar da maioria dos funcionários é influenciado



pelo sistema utilizado para avaliá-los e compensa-los. No entanto, se a implementação do ABC estiver associada a medição da performance e compensação, e se os trabalhadores acreditarem que o sistema apresentará de forma justa a sua performance, eles tenderão a estar motivados para implementá-lo. No entanto, isso não ocorreu nas empresas financeiras a operarem em Portugal que implementaram o ABC.

- Apesar do empenho e compromisso das entidades, o ambiente que se encontra durante o processo de implementação pode revelar-se um entrave. Segundo alguns autores (Cohen *et al.* 2005, Gates 2005, Kiani e Sangeladji 2003, Leahy 2004, Roztock 2004, Swenson 1995) a “Falta de apoio por parte da gestão de topo” e “Resistência à mudança” são dois factores que também têm influencia no processo de implementação do ABC. No que concerne à “Falta de apoio por parte da gestão de topo”, os dados revelam que este factor teve os mais baixos graus de dificuldade, pelo que se pode inferir a existência de empenho e compromisso por parte da administração e dos trabalhadores. Já no que respeita à “Resistência à mudança” os graus de dificuldade apresentados revelam que este factor constituiu um entrave um pouco mais sério face ao anterior.
- A implementação do sistema ABC é recompensada com benefícios de várias ordens, com principal relevo na satisfação para “Precisão no cálculo dos custos dos produtos”, “Identificação e eliminação de produtos que não criam valor” e “Aumento da rendibilidade”. Estes resultados são consistentes com diversos estudos que apontam o ABC como um instrumento que proporciona vantagens, tanto de ordem operacional como estratégico (Leahy, 2004; Innes, Mitchell e Sinclair, 2000; Cohen *et al.* 2005; Pierce e Brown, 2004; Sohal e Chung, 1998). Os bancos e as empresas de seguros apresentam diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito ao grau de satisfação na utilização do ABC.
- Há uma associação positiva entre a adopção do ABC e a performance, isto é, de um modo geral as entidades que adoptaram o sistema tiveram uma melhoria na sua performance. Adicionalmente, verificou-se que as empresas que adoptaram o sistema ABC apresentaram uma performance financeira superior face às empresas que não o adoptaram. Assim, os resultados deste estudo evidenciam que a performance financeira dos bancos e empresas de seguros que implementaram o sistema ABC é superior face às suas congéneres que não adoptaram. Desta forma, o presente estudo permite corroborar os resultados do estudo de Kennedy e

Graves (2001) que mostram que as empresas que adoptaram o ABC apresentam melhores níveis de performance. Estes resultados positivos em relação ao ABC são de especial interesse para a prática académica e contabilistas, porque muitas vezes são estes os principais defensores e administradores do ABC.

Por último, gostaríamos de referir que o presente trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente a reduzida amostra e ao facto de ter-se recorrido ao método de investigação ‘questionário’. Este método tem sido criticado por não permitir a colocação de questões adicionais que permitam a confirmação das respostas dos inquiridos e pelo risco de uma incorrecta interpretação das questões do questionário (Fowler, 1998; Marsh, 1984). Ryan *et al.* (2002) afirmam que uma das formas para ultrapassar as deficiências dos questionários, é a de conduzir adicionalmente diversos estudos de caso, que permitam estudar com maior pormenor e profundidade as práticas de contabilidade de gestão por este captadas. Por outro lado, a análise exploratória da relação entre a adopção do ABC com a melhoria da performance deve ser complementada com a introdução no modelo de variáveis de controlo (e.g. dimensão da empresa).

Adicionalmente, o presente estudo deve ser alargado às empresas financeiras que actuam no mercado europeu de modo a confirmar algumas das hipóteses geradas pela análise dos resultados do questionário, nomeadamente sobre se a adopção do ABC está associada a um fenómeno de ‘moda’, ou se, pelo contrário, traduz uma efectiva opção de gestão.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros e monografias

1. Alves, M., (2002), *Decisores e informação contabilística – sua influência nas decisões empresariais*, Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
2. Andrade, M. (2002), *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. São Paulo: Atlas.
3. Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R. and Young, M., (2001), *Management Accounting*, Prentice Hall.
4. Carvalho, H. (2008), *A implementação e manutenção do activity-based costing num banco português*, Lisboa: ISCTE. Tese de mestrado.
5. Chongruksut, W. (2002), “*Adoption of activity based costing in Thailand*”, Unpublished DBA thesis, Victoria, Victoria University.
6. Caiado, A. e Caiado, J (2006), *Gestão de Instituições Financeiras*, Edições Silabo, Lisboa.
7. Cooper, R., Kaplan R., Maisel, L.S., Morrissey, E. and Oehm, R. (1992), *Implementing Activity-based Cost Management - Moving from analysis to action*, Institute of Management Accountants, Montvale, New Jersey.
8. Dixon, J. M. (1996), *Total Quality Management in ISO-9000 Registered Organizations: An Empirical Examination of the Critical Characteristics Associated with Levels of Financial Performance*, Dissertation: Florida State University.
9. Donnely, J., Leonard L. and Thompson, T. (1984), *Marketing financial services: a strategic vision*, Homewood-Illinois, Business One Irwin.
10. Dos Santos, F. T. (2002), *A Regulação do Sistema Financeiro in Conferência “O Sistema Financeiro e a Globalização”*, Lisboa, IDEF-ISEG.
11. Drury, C. (2008), *Management and cost accounting – 7th Edition*, Cengage Learning EMEA.
12. Dos Santos, J. G. (2004), *Contabilidade de Seguros*; Quid Juris – Sociedade Editora, Lisboa
13. Duarte, P., (2002), *ABC – Estado actual de aplicação em Portugal*, Dissertação do III Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta, Aveiro.

14. Ennew, C., Trevor W. and Mike, W. (1993), *Cases in marketing financial services*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
15. Ferreira, A., (2002), *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, Tese de doutoramento, The Management School, Lancaster University, Lancaster.
16. Gates, R. (2005), *An interview with Carl Griffiths: Canadian Imperial Bank*.  
<http://www.bettermanagement.com>.
17. Haggarth, G. (2003), *The Foundation for Product costing: Strategic and Profit Planning. Corporate Renaissance*. Peterborough Utilities Services. Peterborough
18. Innes, J and Mitchell F. (1989). *Activity based costing – a review with case studies*, CIMA.
19. Innes, J. and Mitchell, F. (1998) *A Practical Guide to Activity –Based Costing*. London: Kogan Page.
20. Johnson, H. and Kaplan, R. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
21. King, M., Lapsey, F., Mitchell, F. and Moyes, J., (1994), *Activity Based Costing in Hospitals, A case study investigation*, London, CIMA.
22. Kotler, P. (1991), *Marketing management: analysis, planning implementation and control*, Englewood Cliffs-New Jersey, Prentice-Hall.
23. Krumwiede, K. (1996). *An Empirical Examination of Factors Affecting the Adoption and Infusion of Activity-Based Costing*. Dissertation. University of Tennessee.
24. Kwon, T. and Zmud, R. (1987). *Unifying the Fragmented Models of Information Systems and Implementation*. In *Critical Issues in Information Systems Research*, edited by R. J. Boland and R. Hirscheim. New York: John Wiley & Sons.
25. Lukka, K. and M. Granlund. (1994). *Cost Accounting Practice in Finland*. Working Paper, Turku School of Economics and Business Administration, Finland.
26. Maher, M., Stichney, C. and Weil, R. (1997), *Managerial Accounting – an introduction to concepts, methods and uses*, Dryden Press.

27. O'Guin, M.C.1991, *The Complete Guide to Activity-Based Costing*, Prentice Hall, New Jersey.
28. Pereira, J. (2002) *Regulação e Supervisão do Sistema Financeiro*, apontamentos policopiados do Curso de Pós Graduação em Regulação Pública (2002/2003) na FDUC.
29. Rodrigues, L. e Martins, M., (2004), *O custeio baseado em actividades (ABC): implementação em PME*, Lisboa, Publisher Team.
30. Ryan, B., Scapens, R. and Theobald, M. (2002), *Research Method Methodology in Finance Accounting*, London, Thomson.
31. Simons, R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
32. Soin, K. (1996). *Organisational Change and the Introduction of Activity Based Costing in A UK Clearing Bank*. PhD thesis, Sheffield, United Kingdom.
33. Swiss Reinsurance Company (1999), *The world insurance in 1997: World insurance in 1997: Booming life business, but stagnating non-life business*. Sigma study
34. Swiss Reinsurance Company (2008), *The world insurance in 2007: Emerging markets leading the way*. Sigma study
35. Taba, L. (2005), *Measuring the Successful Implementation of Activity Based Costing (ABC) in the South African Post Office*. Mini Dissertation. University of South Africa.
36. Turney, P. (1996) *Activity-Based Costing: The Performance Breakthrough*. London: CIMA Publishing / Kogan Page.
37. Vieira, R. (2002), *Accounting and change in the financial services actor: the case of activity-based costing in a Portuguese bank*, Tese de doutoramento, University of Warwick, Warwick.

### Artigos

1. Adams, M. (1996), "Activity-based costing (ABC) and the life insurance industry", *The Service Industries Journal*, 16(4), pp. 511.
2. Aguilar, A. M. (1993), "La Contabilidad de Gestion en las empresasde seguros: Logros y retos", Ediciones AECA. Madrid.

3. Albright, T. and Lam, M. (2006). "*Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework.*" *Journal of Managerial Issues*. vol. XVIII, no. 2: 157-174.
4. Alles, M. and Datar, S. (1998): "*Strategic transfer pricing*", *Management Science*, Vol.44, 451-461.
5. Argyris, C. and R. S. Kaplan. (1994), "*Implementing new knowledge: The case of activity-based costing*", *Accounting Horizons* (September): 83-105.
6. Alvarez J.(1994), "*La mejora de las entidades bancarias a través de su Contabilidad de Gestión*", *Diario Expansión*.
7. Bailey, J. (1991), "*Implementation of Activity-Based Costing Systems by UK Companies*", *Management Accounting*, February, pp.30-32.
8. Baird, K., Harrison, G. and Reeve, R. (2004), "*Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors*", *Management Accounting Research*, 15(4):383-399.
9. Baird, K., Harrison, G. and Reeve, R. (2007), "*Success of activity management practices: the influence of organizational and cultural factors*", *Accounting and Finance*, 47(1):47-67.
10. Berry, Leonard L. (1980), "*Services marketing is different*", *Business*, Vol. 30, May-June, pp.24-29.
11. Booth, P. and Giacobbe, F. (1997), "*Activity based costing in Australian manufacturing firms: Key survey findings*", *Management Accounting Issues Report by the Management Accounting Centre of Excellence of ASCPA*, (5):1-6.
12. Brewer, P.C. (1998). "*National Culture and Activity-Based Costing Systems*", *Management Accounting Research*, Vol.9, pp.241-260.
13. Briers, M. and Chua, W. (2001), "*The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: A field study of an implementation of activity-based costing*", *Accounting Organizations and Society* 26(3): 237-269.
14. Bustos A. (1995), "*Sistemas para implantar la Contabilidad de Gestión en las Entidades Bancarias*". *Diario Cinco Días*.
15. Cagwin D. and Bouwman M. (2000), "*The association between activity-based costing and improvement in financial performance*", *The University of Texas, Brownsville working papers*.

16. Cagwin D. and Bouwman M. (2002), *"The association between activity-based costing and improvement in financial performance"*, *Management and Accounting Research*, Vol. 13, pp. 1-39.
17. Martins, V., Carvalho, E., Faria, A. and Miranda, G. (2007), *"Custeio ABC no Ambiente Hospitalar: Um Estudo nos Hospitais Universitários e de Ensino Brasileiros"*, *Revista de Contabilidade e Finanças*, USP, São Paulo, (Maio-Agosto), n. 44, pp. 33-43.
18. Chaffman, Beth and Talbott, John, (1990), *"Activity-based costing in a service rganization"*, *CMAManagement*, 64(10), pp. 15-18.
19. Chan, Yee-Ching, (1993), *"Improving hospital cost accounting with activity-based costing"*, *Health Care Management Review*, 18(1), pp. 71-78.
20. Chen, G., Firth, M. and Park, K. (2001), *"The Implementation of Benefits of Activity-Based Costing: A Hong Kong Study"*, *Asia Review of Accounting*, Vol.9, No.2, pp.23-37.
21. Chenhall, R. and Langfield-Smith, K. (1998), *"The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach"*, *Accounting, Organisations and Society*, 23(3), pp. 243-264.
22. Chenhall, R. (2003), *"Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future"*, *Accounting Organizations and Society* 28(2-3): 127-168.
23. Chung, L., Schoch, H. and Teoh, H. (1997), *"Activity-Based Costing in Singapore: A Synthesis of Evidence and Evaluation"*, *Accounting Research Journal*, Vol.10, No.2, pp.125-141.
24. Clarke, P., Hill, N. and Stevens, K. (1999), *"Activity-based costing in Ireland: barriers to, and opportunities for change"*, *Critical Perspectives on Accounting*, 10(4), pp. 443-468.
25. Clarke, P. and Mullins, T. (2001), *"Activity-based costing in the non-manufacturing sector in Ireland: a preliminary investigation"*, *Irish Journal of Management*, 22(2), 1-18.
26. Cohen, S., Venieris, G. and Kaimenaki, E. (2005), *"ABC: adopters, supporters, deniers and unawares"*, *Managerial Auditing Journal*, 20(9):981-1001.

27. Cooper, R. (1989), "You need a new cost system when", *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 77- 82.
28. Cooper, R. (1990), "Activity-based costing", *Journal of Cost Management* (Spring): 3-4.
29. Cooper, R. and Kaplan, R. (1988), "Measure cost right: Make the right decision", *Harvard Business Review* (September-October): 96-103.
30. Cooper, R. and Kaplan, R. (1991), "Profit priorities from activity-based costing", *Harvard Business Review* (May-June): 130-135.
31. Cooper, R. and Kaplan, R. (1998), "The promise - and peril - of integrated cost systems", *Harvard Business Review* (July-August): 109-119.
32. Corrigan, J. (1996), "ABC not easy in Australia: survey", *Australian Accountant*, 66(10):51-52.
33. Cotton, W. (1993), "Activity-Based Costing in New Zealand", Working Paper. SUNY at Genesco.
34. Cotton, W.; Jackman, S. and Brown, R. (2003), "Note on a New Zealand replication of the Innes et al. UK activity-based costing survey" *Management Accounting Research*, 14, 67-72.
35. Cucuzza, T. and Ness, J. (1995), "Tapping the Full Potential of ABC", *Harvard Business Review*, July- August, pg. 130-138.
36. Davila, T. and Foster, G. (2005), "Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from start-up companies", *The Accounting Review*, Vol. 80 No.4, pp.1039-68.
37. Drury, C. and Tayles, M. (2005), "Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations", *The British Accounting Review*, 37(1):47-84.
38. Eitzen, C., Kamala, P. and Sartourius, K. (2007), "The design and implementation of Activity Based Costing (ABC): a South African survey", *Mediatri Accountancy Research Vol. 15 n° 2*, pp. 1-21
39. Fowler, F. (1998), "Design and evaluation of survey questions", *Handbook of applied social research methods*, pp. 343-374, Thousand Oaks, CA:Sage.
40. Gering, M. (1999). "Activity based costing and the customer", *Management Accounting (British)*, 77(4), Abril, pp.26.



41. Gosselin, M. (1997), *"The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing"*, *Accounting Organizations and Society*, 22(2), pp. 105-122.
42. Greeson, C. and Kocakulach, M., (1997), *"Implementing na ABC pilot at Whirlpool"*, *Cost Management*, 11(2), pp. 16-21.
43. Hicks, D. (1999), *"Yes, ABC is for small business too"*, *Journal of Accountancy*, 188(2), pp.
44. Innes, J. and Mithchell, F. (1991), *"ABC: A Survey of CIMA members"*, *Management Accounting (UK)*, Vol.69, October, pp.28-30.
45. Innes, J. and Mitchell, F. (1995), *"A survey of activity-based costing in the UK's largest companies"*, *Management Accounting Research*, June:137-153.
46. Innes, J. and Mitchell, F. (1997), *"The application of activity-based costing in United Kingdom's largest financial institutions"*, *The Service Industries Journal*, 17(1), pp. 190-203.
47. Innes, J., Mitchell, F. and Sinclair, D. (2000), *"Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results"*, *Management Accounting Research*, 11(3):349-362.
48. Ittner, C., Lanen, W and Larcker, D (2002), *"The association between activity-based costing and manufacturing performance"*, *Journal of Accounting Research* (June): 711-726.
49. Kaplan, R. (1992), *"In Defence of Activity-Based Cost Management"*, *Management Accounting*, November, pp.58-63.
50. Kaplan, R. and Anderson, S. (2004), *"Time-driven activity-based costing"*, *Harvard Business Review*, 82(11):136.
51. Kennedy, T. and Graves, J. (2001), *"The impact of activity-based costing techniques on firm performance"*, *Journal of Management Accounting Research*, 30, 19-45.
52. Kiani, M. and Sangeladji, M. (2003), *"An empirical study about the use of ABC/ABM models by some of the fortune 500 largest industrial corporations in the USA"*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3(1/2):174-182.
53. Khoury, C. and Ancelevicz, J. (1999), *"A utilização do sistema de custos ABC no Brasil"*, *Revista de Administração de Empresas*, V. 39, Jan.-Mar., pp. 55-63.

54. Kidwell, L., Ho, S.K., Blake, J., Wraith, P., Roubi, R. and Richardson, W. (2002), "New management techniques: an international comparison", *The CPA Journal*, 72(2):63-66.
55. Kocakulah, M. (2007), "Using Activity-Based Costing (ABC) to Measure Profitability on a Commercial Loan Portfolio", *Journal of Performance Management*; 2007; 20, 3; ABI/INFORM Global pg. 29
56. Krumwiede, K. (1998), "The implementation stages of Activity Based Costing and the impact of contextual and organisational factors", *Journal of Management Accounting Research*, 10:239-277.
57. Leahy, T. (2004), "Where are you on the ABC learning curve?", *Business Finance (Loveland)*, 10(12):47
58. Lovelock, C. (1992), "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Englewood Cliffs-New Jersey*, Prentice Hall, pp. 50-63.
59. McGowan, A. (1998), "Perceived Benefits of ABCM Implementation", *Accounting Horizons* (March): 31-50.
60. McKechnie, S. (1992), "Consumer buying behaviour in financial services: an overview", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, N°5, pp. 4-12.
61. Max, M. (2003), "ABC Trends in the Banking Sector: A Practitioner's Perspective", *Journal of Performance Management*; 2004; 17, 3; ABI/INFORM Global pg. 23.
62. McGowan, A. and Klammer, T. (1997), "Satisfaction with Activity-Based Cost Management Implementation", *Journal of Management Accounting Research* 9: 217-237.
63. Marsh, H. (1984), "Students evaluations of university teaching: Dimensionality, reliability, validity, potential biases and utility", *Journal of Educational Psychology*, 76, 707-754.
64. Mishra, B. and I. Vaysman. (2001), "Cost-system choice and incentives - Traditional vs. activity-based costing", *Journal of Accounting Research* (December): 619-641.
65. Nicholls, B. (1992), "ABC in the UK: a status report", *Management Accounting*, May:22-23.
66. Pierce, B. and Brown, R. (2004), "An empirical study of activity based systems in Ireland", *The Irish Accounting Review*, 11(1):55.

67. Roberts, M. and Silvester, K. (1996), "*Why ABC failed and how it may yet succeed*", *Journal of Cost Management*, 9(4):23-35.
68. Roztocki, N. (2000), "*The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added Information System*", *Inter. Management Conference*. Disponível: <http://www2.newpaltz.edu/~roztockn/florida00.htm>.
69. Roztocki, N. (2004), "*Diffusion of activity-based costing: new evidence from the field*", *IIE Annual Conference and Exhibition*, p. 20-63.
70. Sapp, W., Crawford, D. and Rebischke, A. (2005), "*Activity-based information for financial institutions*", *Journal of Performance Management*, 18(2):22-55.
71. Shields, M. and McEwen, M. (1996), "*Implementing activity-based costing systems successfully*", *Journal of Cost Management*, 9(4):15-22.
72. Shields, M. (1995), "*An empirical analysis of firms: implementation experiences with activity-based costing*", *Journal of Management Accounting Research*, 7:148-164.
73. Sohal, A. and Chung, W. (1998), "*Activity based costing in manufacturing: two case studies on implementation*", *Integrated Manufacturing Systems*, 9(3):137-147.
74. Spedding, T. and Sun, G. (1999), "*Application of discrete event simulation to the activity based Costing of Manufacturing Systems*", *International Journal of Production Economics*.
75. Swenson, D. (1995), "*The benefits of activity-based cost management to the manufacturing industry*", *The Journal of Management Accounting Research*, 7:167-180.
76. Swenson, D. and Barney, D. (2001), "*ABC/M: Which companies have success?*", *The Journal of corporate accounting and finance*, 12(3):35-44.
77. Tayles, M. and Drury, C. (2001), "*Autopsy of a stalling ABC system: a case study of activity based cost management and performance improvement*", paper presented at the 24<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association, Athens, Greece, April 18-20.
78. Tomás, A., Major, M. and Pinto, J. (2008), "*Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal*", *Contabilidade e Gestão*, n.º 6, 33 – 66.
79. Wilson, R. (2005), "*Costing is as simple as ABC*", *In the Black*, 75(6):68-70.